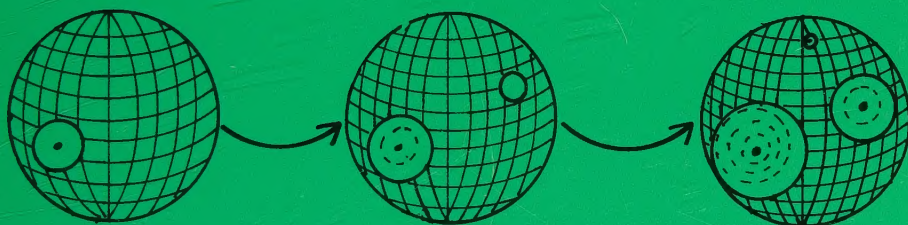


hurud 1975

# Inbrytning och organisationsförändring

En studie av

Den Svenska Byggbranschens Internationalisering



Gösta Fredriksson  
Claes-Magnus Lagnevik





INBRYTNING OCH ORGANISATIONSFÖRÄNDRING

EN STUDIE AV DEN SVENSKA BYGGBRANSCHENS  
INTERNATIONALISERING



Digitized by the Internet Archive  
in 2026



# Inbrytning och organisationsförändring

En studie av

Den Svenska Byggbranschens Internationalisering

Gösta Fredriksson  
Claes-Magnus Lagnevik

Statens råd för Byggnadsforskning  
Projekt nr 740213-0



## FÖRORD

I denna bok avrapporterar vi vårt avhandlingsprojekt. Vi vill i detta sammanhang rikta ett varmt tack till de personer som har givit oss stöd i vår forskningsprocess.

I ett projekt av denna typ är det naturligt att man har behov av teoretiskt stöd från kvalificerade forskare. Detta stöd har vi fått främst av vår handledare, professor Curt Kihlstedt, och från vår handledarkommitté bestående av Olof Arwidi, Hans Hyrenius och Per-Hugo Skärvad.

Vi har haft förmånen att få arbeta i en utomordentlig forskarmiljö, där många kunniga och engagerade kollegor har ägnat stort intresse och mycken tid åt att stödja vårt arbete. De vi främst vill tacka är Lars-Åke Andersson, Lawrence A. Bennigson, Björn Bjerke, Bengt Färnström, Helge Helmersson, Christer Kedström, Bengt Lohmander, Allan Malm, Eric Rhenman, Gösta Wijk och Gunnar Winqvist.

Ett speciellt tack går till professor Howard W. Perlmutter som 1973 gjorde en stor arbetsinsats för att detta projekt skulle komma till stånd.

I sin sekreterarroll har Maj-Britt Johansson visat ett engagemang som går långt utöver vad man kan begära. Vi tackar henne för arbetsinsatser under normal tjänstetid, under semestern och under sena nätter.

Vaktmästerierna på företagsekonomiska och nationalekonomiska institutionerna har på ett effektivt och yrkeskunnigt sätt hjälpt oss med mångfaldigandet av våra delrapporter och slutrapporten. Ett speciellt tack riktar vi till Yngve Emmertz för hans uppoffrande arbete.

Projektet har huvudsakligen finansierats med medel från Statens råd för byggnadsforskning. Forskningssekreterare Göran Hellsten har på

ett föredömligt sätt fungerat som en länk mellan byggforskningsrådet och vårt projekt. Vi tackar honom tillsammans med den referensgrupp ur industrin, som genom hela projektet har hjälpt oss genom att göra avnämarsynpunkter explicita. Referensgruppen har bestått av direktör Hardy Bengtsson, professor Bo Broms, direktör Göran Ekelund, direktör Arne Johansson, direktör Sverker Oveesson, direktör Gunnar Rosenborg, direktör Fritz Staffas och professor Ragnar Uppman.

Under forskningsarbetet har vi förutom från Statens råd för byggnadsforskning erhållit anslag från Fonden för ograduerade forskare vid Lunds universitet och Stiftelsen för främjande av ekonomisk forskning vid Lunds universitet. Förstudien till projektet har bekostats av företaget i den svenska byggbranschen.

I våra praktikfallsföretag har många personer lagt ner mycken tid och utfört mycket arbete för att hjälpa oss att få fallstudierna meningsfulla och givande. Vi har lagt ner mycket arbete på att skydda anonymiteten hos dessa företag. Texten är välförsedd med fällor i de avsnitt där fallstudierna relateras. Vi vill här utan angivande av namn tacka alla dem som på ett så konkret sätt har hjälpt oss i vårt arbete.

Till sist vill vi rikta ett varmt tack till våra hustrur Ann och Monica för det ovärderliga stöd de givit oss under arbetets gång. Vi tackar också våra barn Carl Fredrik och Pi för att de hjälpt oss att få utlopp för vårt leklynn.

Lund i september 1975

Gösta Fredriksson   Claes-Magnus Lagnevik

## LITTERATURFÖRTECKNING

## FÖRORD

## DEL I PROBLEM

|         |                                                  |    |
|---------|--------------------------------------------------|----|
| 1       | PROBLEMFÖRMULERING                               | 3  |
| 1.1     | Organisationens tillväxt                         | 3  |
| 1.2     | Byggandets roll i samhället                      | 7  |
| 1.2.1   | Byggbranschens karakteristika                    | 7  |
| 1.2.2   | Byggandets betydelse för samhällsekonomin        | 8  |
| 1.3     | Den internationella tillväxten                   | 10 |
| 1.4     | Sammanfattning                                   | 11 |
| 1.5     | Rapportens uppläggning                           | 12 |
| A 1     | INTERNATIONALISERING UR MAKROTEORETISK SYNVINKEL | 15 |
| A.1.1   | Teorier om orsaker till internationella utbyten  | 15 |
| A.1.2   | Lokalisering av produktionen                     | 19 |
| A 1.2.1 | Produktcykelresonemang                           | 21 |
| 2       | SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR                          | 25 |
| 2.1     | Syfte                                            | 25 |
| 2.2     | Avgränsningar                                    | 27 |
| 2.3     | Definitioner                                     | 28 |

## DEL II TEORI OCH METOD

|       |                                                  |    |
|-------|--------------------------------------------------|----|
| 3     | TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH FORSKNINGSSTRATEGI | 33 |
| 3.1   | Litteratur                                       | 33 |
| 3.1.1 | Metod för litteratursökning                      | 33 |
| 3.1.2 | Metod för litteraturredovisning                  | 34 |
| 3.2   | Teoretiska utgångspunkter                        | 34 |
| 3.2.1 | Systemangreppssättet                             | 34 |
| 3.2.2 | Hur organisationen förändras                     | 38 |
| 3.2.3 | Strukturförändringar                             | 53 |
| 3.2.4 | Internationalisering                             | 56 |
| 3.3   | Forskningsstrategi                               | 72 |
| 3.3.1 | Objekt - problem - metod                         | 72 |
| 3.3.2 | Vår forskningsstrategi                           | 72 |



|       |                                                                      |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 4     | METOD                                                                | 75  |
| 4.1   | Forskningsprocessen                                                  | 75  |
| 4.1.0 | Avsnittets uppläggning                                               | 75  |
| 4.1.1 | Förstudien                                                           | 77  |
| 4.1.2 | Från byggprocess till inbrytningsprocess                             | 81  |
| 4.1.3 | Från inlärningscykel till idégenereringsmodell                       | 85  |
| 4.1.4 | Informationsinhämtning                                               | 89  |
| 4.1.5 | Faser i inbrytningen                                                 | 92  |
| 4.1.6 | Sammanfattning av momentet                                           | 93  |
| 4.1.7 | Sammanfattning                                                       | 93  |
| 4.2   | Metodologiska utgångspunkter                                         | 95  |
| 4.2.1 | Att beskriva organisationer och miljöer                              | 95  |
| 4.2.2 | Metoder att spåra och beskriva förändringar i organisation och miljö | 100 |
| 4.3   | Tillvägagångssätt - fallstudier                                      | 105 |
| 4.3.1 | Fall för generering av samband                                       | 106 |

### DEL III RESULTAT

|       |                                                                                                         |     |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5     | INTERNATIONALISERING OCH INBRYTNING                                                                     | 113 |
| 5.1   | Internationaliseringsvisionen och inbrytningen                                                          | 113 |
| 5.2   | Organisationens tillväxt som utgångspunkt för beskrivningar av inbrytningsprocesser                     | 115 |
| 5.2.1 | Inbrytning och marginell export                                                                         | 116 |
| 5.2.2 | Vad som särpräglar internationell tillväxt                                                              | 117 |
| 5.2.3 | Inbrytningsprocessen sedd som internationell tillväxt hos organisationen - stöd för en inlärningsansats | 120 |
| 5.3   | Inbrytningens tre faser                                                                                 | 122 |
| 5.4   | Minnesbilder från tre inbrytningsprocesser                                                              | 123 |
| 5.4.1 | AB List                                                                                                 | 123 |
| 5.4.2 | Storabygg AB                                                                                            | 125 |
| 5.4.3 | AB Stabil                                                                                               | 125 |
| 5.4.4 | Inbrytningsframgång - ett värderingsproblem                                                             | 128 |
| 5.5   | Inlärningscykeln                                                                                        | 130 |
| 6     | TOLKNING AV INFORMATION, GENERERING AV INBRYTNINGSIDÉER OCH INFORMATIONSMHÄMTNING                       | 135 |
| 6.1   | Tolkningsprocessen                                                                                      | 136 |
| 6.1.1 | Vad som skall tolkas                                                                                    | 136 |
| 6.1.2 | Kritiska relationer                                                                                     | 136 |

|       |                                                                                           |     |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6.1.3 | Tolkningsdimensioner                                                                      | 138 |
| 6.2   | Idégenereringsprocessen                                                                   | 141 |
| 6.2.1 | Generering av inbrytningsidé                                                              | 142 |
| 6.3   | Informationsinhämtningsprocessen                                                          | 144 |
| 6.3.1 | Formaliserade informationsinhämtningssystem                                               | 145 |
| 6.3.2 | Informationsbehov vid internationalisering                                                | 146 |
| 6.3.3 | Informationsbehovet vid inbrytningen                                                      | 146 |
| 6.4   | Organisatorisk inläring                                                                   | 150 |
| 7     | INTENTIONSFASEN                                                                           | 151 |
| 7.1   | Informationsbehov                                                                         | 151 |
| 7.2   | Informationskällor                                                                        | 153 |
| 7.3   | Idégenereringsprocessen                                                                   | 156 |
| 7.4   | 1973 års idégenereringsexperiment                                                         | 156 |
| 7.4.1 | Översiktlig miljöbedömning                                                                | 157 |
| 7.4.2 | Precisering av miljöbedömningen                                                           | 162 |
| 7.4.3 | Inbrytningsidéer                                                                          | 165 |
| 8     | BESLUTSFASEN                                                                              | 169 |
| 8.1   | Beslutsprocessen                                                                          | 169 |
| 8.2   | Utveckling av inbrytningsidén                                                             | 170 |
| 8.2.1 | Identifikation av ledande delsystem i den främmande miljön                                | 172 |
| 8.2.2 | Identifikation av centrala relationer i det ledande delsystemet                           | 172 |
| 8.2.3 | Bedömning av kritiska relationer                                                          | 173 |
| 8.2.4 | Slutsatser för inbrytningsidén                                                            | 174 |
| 8.2.5 | Bedömning av organisationens möjligheter att uppfylla de krav som slutsatserna implicerar | 177 |
| 8.3   | Handlingsprogram för inbrytningen                                                         | 180 |
| 8.4   | Sammanfattning                                                                            | 183 |
| 9.    | INBRYTNINGSFASEN                                                                          | 185 |
| 9.1   | Praktikfallet List                                                                        | 185 |
| 9.1.1 | Minnesbilder från en inbrytningsprocess                                                   | 185 |
| 9.1.2 | Inbrytningsstrategin för Silur                                                            | 187 |
| 9.1.3 | Hur man påverkade arkitekterna                                                            | 187 |
| 9.1.4 | Inbrytningsstrategin för Devon                                                            | 188 |
| 9.1.5 | Kontors- och lagerlokalisering                                                            | 189 |
| 9.1.6 | Fortsatta förändringar                                                                    | 189 |
| 9.1.7 | Ett tecken på framgång                                                                    | 191 |

|               |                                                                      |     |
|---------------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.2           | Inbrytningsprocessen                                                 | 191 |
| 9.2.1         | Marginell export                                                     | 191 |
| 9.2.2         | Intentionalitet                                                      | 191 |
| 9.2.3         | Idéfas                                                               | 191 |
| 9.2.4         | Inbrytningen före år X4                                              | 193 |
| 9.2.5         | Inbrytningen år X4-X7                                                | 198 |
| 9.2.6         | Inbrytningen år X7-X10                                               |     |
| DEL IV SYNTES |                                                                      |     |
| 10            | GENOMSLAGSIDÉ OCH INNÄSTLINGSIDÉ                                     | 215 |
| 10.1          | Två slags inbrytningsidéer - genomslagsidéer och<br>innästlingsidéer | 216 |
| 10.1.1        | Genomslagsidén                                                       | 217 |
| 10.1.2        | Innästlingsidén                                                      | 217 |
| 10.2          | Marknadsidén - en problemlösning eller problemlös-<br>ningsförmåga?  | 218 |
| 10.2.1        | En problemlösning som marknadsidé                                    | 218 |
| 10.2.2        | Problemlösningens förmåga som marknadsidé                            | 218 |
| 10.2.3        | Marknadsidé - inbrytningsidé                                         | 219 |
| 10.3          | Produktkunskap eller miljökunskap hos personalen?                    | 220 |
| 10.3.1        | Personal - inbrytningsidé                                            | 220 |
| 10.4          | Finansiering - eget eller blandat riskkapital?                       | 222 |
| 10.5          | Teknologins flexibilitet                                             | 223 |
| 10.5.1        | Teknologi - inbrytningsidé                                           | 223 |
| 10.6          | Struktur                                                             | 225 |
| 10.6.1        | Man-till-man-strukturen                                              | 226 |
| 10.6.2        | Gruppstruktur                                                        | 232 |
| 10.6.3        | Karaktäristika hos strukturerna                                      | 239 |
| 10.6.4        | Struktur - inbrytningsidé                                            | 243 |
| 10.7          | Genomslagsidé under olika miljöbetingelser                           | 243 |
| 10.8          | Exempel på genomslagsidé och innästlingsidé                          | 246 |
| 10.8.1        | Entreprenadföretag - byggmaterialföretag                             | 247 |
| 11            | FÖRÄNDRING AV EN INBRYTANDE ORGANISATION                             | 249 |
| 11.0          | Organisatorisk inläring                                              | 249 |
| 11.1          | Konflikter och kriser - katalysatorer för inläring                   | 250 |
| 11.2          | Kriser som förändringskatalysatorer                                  | 250 |
| 11.2.1        | Förändringar av genomslagsidén                                       | 250 |
| 11.2.2        | Förändringar av innästlingsidén                                      | 252 |

|        |                                                                   |     |
|--------|-------------------------------------------------------------------|-----|
| 11.3   | Konflikter som förändringskatalysatorer                           | 253 |
| 11.3.1 | Konflikter                                                        | 253 |
| 11.3.2 | Konfliktlösning                                                   | 255 |
| 11.4   | Förändringar hos entreprenör-<br>och byggmaterialföretag          | 256 |
| 11.4.1 | Internationalisering                                              | 256 |
| 11.4.2 | Entreprenörer                                                     | 257 |
| 11.4.3 | Byggmaterialproducenter                                           | 257 |
| 11.5   | Förändringar                                                      | 259 |
| 11.5.1 | Förutsättningar för förändringar                                  | 260 |
| 12     | VÄRDERING AV FORSKNINGRESULTAT                                    | 263 |
| 12.1   | Förklaringsrelevansen hos våra resultat                           | 264 |
| 12.2   | Vårt forskningsresultat i förhållande till andras                 | 266 |
| 12.2.1 | Richard Normann                                                   | 266 |
| 12.2.2 | Leavitt, Dill & Eyring                                            | 269 |
| 12.2.3 | Burns & Stalker                                                   | 270 |
| 12.2.4 | Rhenman                                                           | 272 |
| 12.3   | Vårt forskningsområde i förhållande till några<br>andra forskares | 273 |
| 12.4   | Resultat i relation till våra syften                              | 275 |
| 12.4.1 | Syften - resultat                                                 | 275 |
| 12.4.2 | Syften - teoriansats - resultat                                   | 276 |
| 12.5   | Fortsatt forskning                                                | 277 |
|        | SUMMARY                                                           | 279 |
|        | LITTERATURFÖRTECKNING                                             | 297 |





**DEL I**  
**PROBLEM**



## PROBLEMFORMULERING

- 1.1 ORGANISATIONENS TILLVÄXT
  - 1.2 BYGGANDETS ROLL I SAMHÄLLET
  - 1.3 DEN INTERNATIONELLA TILLVÄXTEN
  - 1.4 SAMMANFATTNING
  - 1.5 RAPPORTENS UPPLÄGGNING
- 

Förändringsprocesser i organisationer är det genomgående temat för denna forskningsrapport.

De förändringsprocesser som vi har studerat, är de som är relaterade till inbrytningar på främmande marknader genomförda av företag och företagskonstellationer ur den svenska byggbranschen. Inbrytningar är organisationers konkreta aktiviteter för att växa internationellt.

I detta kapitel presenterar vi vår syn på internationalisering. Vi uppfattar internationaliseringen och dess handlande, inbrytningen, som organisationens växt över hemlandets gränser. Vidare beskriver vi vad som särpräglar byggbranschen. Vi redogör också för några särdrag hos den internationella tillväxten som har påverkat vårt sätt att definiera vårt forskningsproblem.

Kapitlet avslutas med en sammanfattning av vår problemformulering och en redogörelse för rapportens uppläggning.

### 1.1 ORGANISATIONENS TILLVÄXT

Diskussionerna om vad som är eller borde vara företagets mål har pågått länge inom de ekonomiska vetenskaperna. Vinstmaximeringsmålet har tjänat som ett analytiskt hjälpmedel vid marginalisternas experiment med

"modellföretaget",<sup>1)</sup> Behavioristerna har, i motsats till marginalisterna, lagt större vikt vid att finna realistiska beskrivningar av mål och målformulering<sup>2)</sup> än att skapa hjälpmedel för makroanalyser eller för tekniker i den operativa styrningen av företaget.

När *Edith Penrose* gav ut sitt numera klassiska verk om företagets tillväxt<sup>3)</sup> diskuterade hon två alternativa målsättningar, vinstmaximering och tillväxt. Eftersom en långsiktig maximering av vinsten kräver tillväxt av företaget likaväl som tillväxten kräver en god vinstutveckling fann Penrose att båda målen ledde till en strävan efter tillväxt. En av förutsättningarna för resonemanget var att företagsledningen är mer benägen att ta risker med genererade vinstmedel än med tillskjutet eget eller främmande kapital. I en tidigare artikel<sup>4)</sup> hävdar hon att detta är ännu mer karaktäristiskt för investeringar i utlandet.

*Edwards & Townsend*<sup>5)</sup> fann i sin studie av det brittiska näringslivet att några av de vanligaste orsakerna till ett företags tillväxt var motiv och kapacitet hos personer i ledningen. *Galbraith's*<sup>6)</sup> tes om professionaliseringen av företagsledandet implicerar också att värderingar och attityder hos ledningen är en viktig orsak till strävan efter tillväxt.

Företagsledningens personliga önskemål om tillväxt i företaget återkommer i åtminstone tre av de tio viktigaste orsakerna till tillväxt som *Starbuck*<sup>7)</sup> urskiljde i sin sammanfattning av teorierna om företagets tillväxt. De tio orsakerna för tillväxt är enligt Starbuck:

- 1 Företagsledningens *intresse för äventyr och risk* som gör att organisationen behöver växa för att ge ledningen möjligheter att satsa på nya aktiviteter och mötas av nya utmaningar.

---

1) För en sammanfattning av 50-talets diskussioner se *Machlup, F*: "Theories of the firm. Marginalist, behavioral, managerial." *The American Economic Review*. March 1967.

2) Se t ex *Cyert & March*, 1963.

3) *Penrose*, 1959.

4) *Penrose, E T*: "Foreign Investment and the Growth of the Firm". *Economic Journal*, Vol. 66, 1956.

5) *Edwards & Townsend*, 1961.

6) *Galbraith*, 1973.

7) *Starbuck*, 1971 (1965). Nedanstående sammanställning av motiv bygger på denna bok.

- 2 Att *prestige, makt och trygghet i arbetet* ökar med tillväxten. Förutom att en stark expansion i sig ger hög prestige åt ledningen, så får en ledare större prestige ju fler anställda han (hon) har. Parkinson, som utvecklade detta motiv för tillväxt, skrev: "An official wants to multiply sub-ordinates, not rivals."
- 3 Ytterligare ett starkt incitament för företagsledningen att sträva efter tillväxt finner man i *ledningens löner*. Lönerna beror framför allt på företagets storlek, ej dess vinst.

Utöver dessa personliga motiv nämner Starbuck ytterligare sju orsaker för tillväxt.

- 4 *Organisationens självförverkligande* (self-realization). "If firms do not expand, they contract; they cannot stand still."
- 5 Önskemålet om *vinst* är en av orsakerna till tillväxtsträvan, även om man inte ser vinstmaximering som det övergripande målet för verksamheten.
- 6 Ibland kan expansion medföra sänkta *kostnader* genom skalfördelar, åtminstone på kort sikt.
- 7 För en oligopolist är målsättningen enligt Baumol att *maximera intäkterna*. Detta leder givetvis till en strävan efter tillväxt.
- 8 En orsak för att öka organisationens storlek är att en stor organisation, speciellt i monopolställning, får stor makt. I dag är det framförallt organisationer av typ fackföreningar som kan uppnå högre grad av *monopolistisk makt* genom att nå en monopolställning.
- 9 *Stabiliteten kan öka genom tillväxt*. Större organisationer tenderar att bli mer stabila. Då stabilitet är något eftersträvansvärt för de flesta intressenter i en organisation blir det ofta ett mål.
- 10 Slutligen menar Starbuck att *önskan att överleva* bidrar till strävan efter tillväxt. Ett större företag har ofta större möjligheter att överleva under hårda tider.

Rhenman<sup>8)</sup> menar att tillväxt ofta kan vara ett kvasimål som syftar till att motivera personalen. Ett sådant kvasimål knyts ofta till någon föreställning om det samhällsnyttiga i verksamheten.

Oavsett om tillväxten är ett verkligt mål eller ett kvasimål så är medvetenheten om *den begränsade livslängden hos nuvarande verksamhetsgrenar* den främsta orsaken för tillväxt. Tillväxt är en gardering mot framtida hot.

Vi kan alltså konstatera att det i organisationer finns en strävan efter tillväxt. För byggbranschen tycks det också vara så att medvetenheten om den begränsade möjligheten att arbeta vidare inom nuvarande verksamhetsområde är en av de viktigaste drivkrafterna för företagen i den process som vi studerar, den svenska byggbranschens internationalisering.

De grundläggande drivkrafterna för en utökad internationalisering kan också förklaras på makronivå. Eftersom dessa förklaringar endast har indirekt relevans för vårt problem väljer vi att presentera en översikt av de makroekonomiska teorierna i ett appendix till detta kapitel. (Se Appendix I).

Organisationens tillväxt är både kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativ växt innebär att den växande organisationen utvecklar bättre kunskap om hur den skall möta de olika situationer som påverkar och utgör handlingsutrymme för dess verksamhet.

Vi är primärt intresserade av denna tillväxt. Detta innebär dock inte att vi anser kvantitativ tillväxt, till exempel mätt i omsättningsökning- eller marknadsutvidgningstermer, vara oväsentlig. Emellertid anser vi den kvalitativa tillväxten vara ledande. Detta medför att den blir en förutsättning för den kvantitativa tillväxten som man alltså kan se som ett resultat av en utvecklad kunskap om hur organisationen skall hantera olika uppkommande situationer.

---

8) Rhenman, 1973 (1969).



## 1.2 BYGGANDETS ROLL I SAMHÄLLET

### 1.2.1 Byggbranschens karakteristik

Byggnader och anläggningar som uppförs, avses efter uppförandet fylla olika funktioner i samhället. Byggnader blir platsen eller ramen för sociala processer. Byggnadens utformning varierar beroende på i vilket sammanhang den skall användas. Detta innebär att krav på förmåga att stödja vissa typer av sociala processer översätts till teknologiska egenskapskrav. Exempelvis ställs andra krav på en byggnad som skall användas som sjukhus än på en anläggning som efter färdigställandet skall fungera som motorväg.

Det fysiska framställandet av en byggnad, byggprocessen, är en komplex process med många intressenter, som måste samverka för att en byggnad skall kunna uppföras. De teknologiska egenskapskrav som måste uppfyllas för att tillgodose de sociala funktionskrav som ställs på byggnaden kan ofta vara av den arten att de berör ett flertal av byggprocessens intressenter.

Exempelvis kan en byggnad i vilken man avser att bedriva undervisning ställa krav på effektiv ventilation utan drag och med en jämn temperatur. Dessa krav riktas främst till den underentreprenör som ansvarar för montering av ventilationsutrustning, men också till det företag som tillverkar denna utrustning. Ventilationssystemet kan ställa speciella krav på byggande i övrigt, till exempel beträffande sättet att montera väggar och tak. För detta ansvarar normalt huvudentreprenören. Alternativa sätt att montera väggar och tak kan göra det nödvändigt att söka alternativa material, vilket medför att byggmaterialdistributörer och byggmaterialtillverkare kan komma att beröras. En omdimensionering av ventilationsanläggningen kan komma att ställa sådana krav på utrymmen för fläkt- och tempereringsanläggningarna att byggnaden måste förändras. Om en sådan förändring exempelvis medför att byggnadens fasad förändras, krävs kontakter med myndigheter för deras godkännande. En förändring av byggnaden kan också medföra förändrade finansieringsvillkor. På detta sätt kan förändringar i en del av byggprocessen leda till följdverkningar i stora delar av byggsystemet.

Byggandet utmärks alltså av en stark knytning mellan slutprodukten och samhällslivet. Därför är också många representanter för det sociala systemet intressenter i byggsystemet. Byggprocessen påverkas dels av brukarkrav och dels av politiska krav. Båda dessa typer av krav är uttryck för en önskan om att göra byggsystemet till ett väl fungerande delsystem relativt det större sociala systemet.

För byggsystemets organisationer medför detta att man måste spela en dualistisk roll. Det enskilda företaget måste kunna samverka med processens övriga intressenter för att gemensamt lösa den problematik som man ställs inför då man skall tillgodose de sociala funktionskraven. Samtidigt måste man också behålla sin särart, utveckla egna problemlösningar och driva en lönsam rörelse. Detta gör byggbranschen till en spännande kontaktyta mellan sociala och teknologiska system där förutsättningarna för problemlösning är sådana att stora krav ställs på organisationerna och på deras interaktion med varandra.

### 1.2.2 Byggandets betydelse för samhällsekonomin

Byggandets andel av bruttonationalprodukten var 1950 omkring 17 %. Under 1960-talets slut hade denna andel ökat till cirka 23 %. Under 1970-talets första år har byggandets andel av bruttonationalprodukten återgått till 16-17 %. Byggindustrins andel av bruttonationalprodukten är ungefär hälften så stor, eller 8,1 %.<sup>9)</sup>

I nedanstående figur presenteras en sammanställning av byggindustrin och byggmaterialindustrin. Vi finner där att det totala värdet av byggnader och anläggningar som årligen produceras är cirka 28 miljoner kronor. Vi finner också ungefärliga förädlingsvärden och ungefärlig mängd underleveranser från andra branscher.

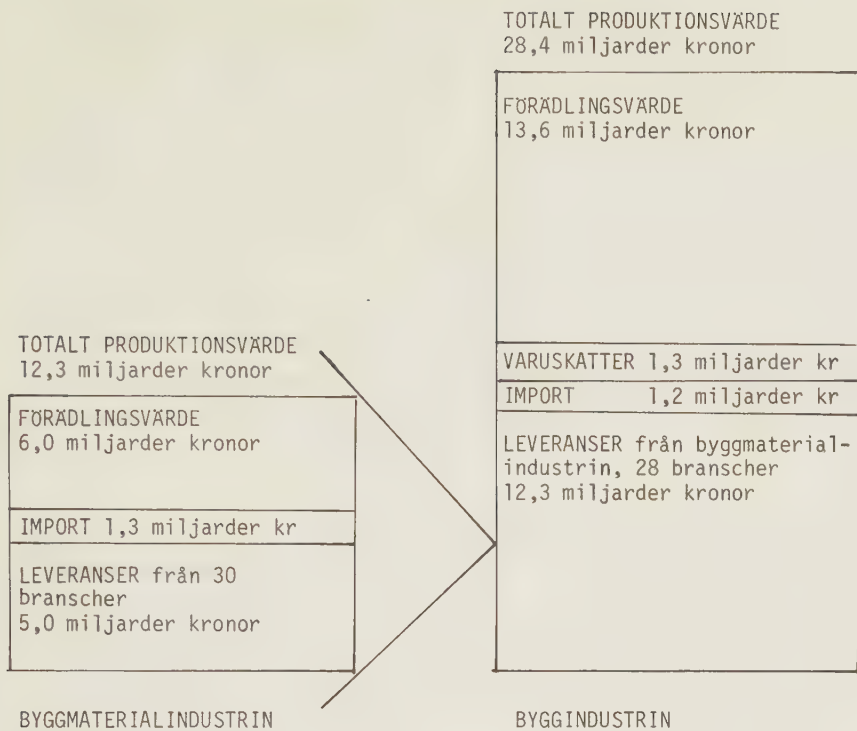
Om man ser till byggandets betydelse för sysselsättningen, finner man att byggandet har stor betydelse för sysselsättningen i annan industri. I en redovisning av sysselsättningsläget 1968<sup>10)</sup> framgår det att 370.600 personer var anställda inom byggindustrin detta år. Det arbete med uppförande av byggnader och anläggningar som dessa personer utförde, medförde behov av inköp av varor och tjänster som skapade arbete åt 166.500 personer i byggmaterialindustrin. Dessutom skapades arbete för 110.700 personer i tidigare leveransled.<sup>11)</sup>

---

9) *Frykman*, 1975.

10) *Op cit*, s 36. Sifferunderlag för denna typ av kalkyl finns för närvarande inte från senare år än 1968.

11) Vid denna skattning förutsätts produktiviteten i de företag som levererade till byggbranschen vara lika stor som genomsnittet för samtliga företag inom denna industrisektor.



**Figur 1.1** Produktions- och förädlingsvärden i byggmaterialindustrin och byggindustrin.

**Källa:** Efter *Frykman, T*: Produktionsflöden i byggnadssektorn. Working Paper, Statens institut för byggnadsforskning 1975. Sifferunderlag: Input-Outputtabeller för 1968/SCB Sm N 1972: 44 och Nationalräkenskaper för Sverige/SCB Sm N 1974:89. SCB:s branschdefinition.

Man kan därför konstatera att en tillväxt av byggandet har positiva effekter för sysselsättningen även i andra delar av den svenska industrin.<sup>12)</sup>

År 1973 exporterades byggmaterial för omkring sex miljarder kronor från Sverige. Till detta kan läggas svenskt byggande i utlandet som

12) Nämnas bör att vid de flesta utlandsbyggen som utföres av svenska entreprenörer är minst 85 % av materialet svenskt. Detta är ett garantivillkor från exportkreditnämnden.

motsvarar närmare en miljard kronor.<sup>13)</sup> Materialleveranser till dessa svenska utlandsbyggen kan beräknas uppgå till 0,4 miljarder kronor.

En kraftig expansion av de svenska byggbranschföretagens internationa-  
lisering kan sägas prägla 1970-talets början. Värdet av svenskt byg-  
gande i olika förädlingsgrad som fördes ut över gränserna ökade med  
1,7 miljarder kronor från 1972 till 1973. 1973 utgjorde byggmaterial-  
exporten 11,2 % av Sveriges totalexport.<sup>14)</sup>

Det svenska byggande och byggmaterial som fördes ut på den internatio-  
nella marknaden kan beräknas skapa drygt 100.000 arbetstillfällen i  
Sverige.<sup>15)</sup>

### 1.3 DEN INTERNATIONELLA TILLVÄXTEN

Vi har tidigare i detta kapitel konstaterat en stark knytning mellan  
byggandet och det samhälle i vilket byggandet sker. Denna starka knyt-  
ning mellan byggande och samhälle är ingen speciellt svensk företeelse.  
Den förekommer i alla länder. Byggprocessens komplexitet är också ett  
generellt fenomen.

Detta medför att ett svenskt företag med avsikt att växa internatio-  
nellt kommer att stöta på många av de aspekter av samhällslivet som  
präglar byggandet. Det gäller såväl de handlingsmönster som är etable-  
rade i den främmande miljön som de värderingar och föreställningar som  
stöder dessa handlingsmönster.

Det företag som avser att göra en inbrytning på en främmande marknad  
gör en medveten ansträngning att växa internationellt. Med tanke på  
de speciella karakteristika som utmärker byggsystem, innebär en in-  
brytning för företag ur den svenska byggbranschen en medveten konfron-  
tation med en främmande miljö vilken innehåller komplexa handlingsmöns-  
ter och speciella värderingar och föreställningar.

---

13) Svensk Export 1975/1

14) Op cit. Utöver detta exporterades sågade och hyvlade trävaror  
till ett värde av 3,5 miljarder kronor.

15) Beräknat på grundval av den genomsnittliga produktiviteten hos  
byggsektorns företag.

## 1.4 SAMMANFATTNING

Vårt problemområde är den internationella tillväxten hos företag ur den svenska byggbranschen.

Byggsystem präglas av att de är starkt relaterade till de sociala system i vilka byggandet försiggår. Byggsystemet är en kontaktyta mellan sociala och teknologiska system. Problemlösning i detta system ställer krav på samverkan mellan systemets olika intressenter. Samtidigt måste det enskilda företaget slå vakt om sitt eget överlevande, sin egen handlingsfrihet och tillväxt. Stora krav ställs på såväl organisationerna som på deras interaktion med varandra, om byggsystemet skall fungera väl som ett delsystem till det större och sociala systemet och om de inblandade företagen skall vara framgångsrika.

Vårt studieobjekt är inbrytningar på främmande marknader. En inbrytning innebär, för företag ur den svenska byggbranschen, en medveten konfrontation med en främmande miljö vilken innehåller komplexa handlingsmönster och speciella värderingar och föreställningar.

En inbrytande organisation får vid inbrytningen en hel rad nya miljörelationer. Organisationens inbrytande del men även organisationen som helhet söker medvetet en ny situation. Det gäller för den inbrytande organisationen att utveckla kunskap för att hantera denna situation. De nya miljörelationerna ställer som regel krav på förändring av organisationen och dess handlingsmönster gentemot miljön.

Vårt forskningsproblem är alltså ytterst: "Hur kan man utveckla kunskap för att hantera olika situationer genom att förändra organisationen och dess handlingsmönster gentemot miljön?"

Det forskningsproblem som vi har definierat påverkar vårt val av angreppssätt. I detta projekt är en utgångspunkt att vi ser organisationen som ett adaptivt och lärande system.

The point of relevance here is that the growth of the firm - the organized activity - depends on more than consumer willingness to buy more of its products. It depends on more than the availability of internal resources to penetrate new areas of demand. Organizational adjustment also is necessary in order for growth to proceed.<sup>16)</sup>

---

16) *Chamberlain*, 1968, s 84.

### 1.5 RAPPORTENS UPPLÄGGNING

I rapportens första del, *Problem*, formulerar vi vårt forskningsproblem och våra syften.

I del två *Teori och metod*, redogör vi för våra teoretiska och metodologiska utgångspunkter, för vår forskningsprocess och vårt tillvägagångssätt.

Rapportens tredje del, *Resultat*, inleds i kapitel fem med en beskrivning av inbrytningsprocessen. I kapitel sex redovisas inbrytningsmodellen, som är en modell för att hantera situationer som uppkommer vid planeringen och genomförandet av inbrytningar på en främmande marknad. Kapitel sju, åtta och nio beskriver inbrytningens tre faser och visar hur inbrytningsmodellen kan användas i var och en av dessa faser.

Rapportens fjärde del, *Syntes*, inleds med kapitel tio där vi typifierat inbrytningssituationer. I detta kapitel presenteras *genomslagsidén* och *innästlingsidén*, två olika sätt att göra inbrytningar på främmande marknader. I kapitel elva diskuterar vi, med utgångspunkt från vår typifiering, möjligheterna och förutsättningarna för att genomföra förändringar i den inbrytande organisationen. I det avslutande tolfte kapitlet värderar vi forskningsresultatet.



| DEL I | PROBLEM            |
|-------|--------------------|
| Kap 1 | Problemformulering |
| Kap 2 | Syften             |

| DEL II | TEORI OCH METOD                                                          |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|
| Kap 3  | Teoretiska utgångspunkter                                                |
| Kap 4  | Forskningsprocessen<br>Metodologiska utgångspunkter<br>Tillvägagångssätt |

| DEL III | RESULTAT                |
|---------|-------------------------|
| Kap 5   | Inbrytningsprocessen    |
| Kap 6   | Inbrytningsmodellen     |
| Kap 7-9 | Inbrytningens tre faser |

| DEL IV | SYNTES                                                                                          |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kap 10 | Genomslagsidé och innäslings-<br>idé, två sätt att göra inbryt-<br>ning på en främmande marknad |
| Kap 11 | Organisationsförändring                                                                         |
| Kap 12 | Värdering av forsknings-<br>resultatet                                                          |

Figur 1.2 Rapportens uppläggning



## APPENDIX TILL KAPITEL 1

## A 1 INTERNATIONALISERING UR MAKROTEORETISK SYNVINKEL

A 1.1 TEORIER OM ORSAKER TILL INTERNATIONELLA UTBYTEN

I upplysningens och liberalismens spår utvecklades en samling teorier som visade att handel mellan länder ökar välfärden. Denna typ av teorier visar att så snart kostnadsläget är olika i två länder så kommer båda nationerna att vinna på handel med varandra.

Teorierna om handelns fördelar är grundade på två antaganden som är väsentliga att nämna. Det första av dessa är att staten betraktas som summan av dess individer. Statens välfärd anses öka om en åtgärd medför att någon eller några av dess individer kan konsumera mera och ingen får konsumera mindre. Fördelningsaspekter mellan individer beaktas inte.

Ett annat antagande är att kapital och produkter är rörliga över nationsgränser medan arbetskraft är nationellt knuten.

Den förste att visa på fördelar av handel var *Adam Smith*. Han konstaterade att om en mängd resurser, mätt i enheter arbetskraft, som gick åt för att producera en vara i ett land A var mindre än den mängd resurser som åtgick i land B för att producera samma vara så borde varan produceras i land A och därifrån säljas till land B. För produkter som krävde mindre mängd resurser i land B gällde att de borde produceras där och sedan säljas till land A. Härigenom kunde båda länderna få högre total konsumtion och därmed högre välfärd än i ett tänkt fall utan handel.<sup>1)</sup>

Börshandlaren *David Ricardo* vidareutvecklade Smith's teorier. Han visade att även om ett land hade lägre produktionskostnader än ett annat för alla varor kunde handel vara lönsam. Handel var sålunda av godo i de fall då det mellan två varor fanns skillnader i produktionskostnader inom de två länderna och då denna skillnad var till olika varors

---

1) *Smith*, 1904 (1776).

fördel i respektive land. I detta läge fanns komparativa fördelar för handel och båda länderna kunde öka sin konsumtion vid varuutbyte.<sup>2)</sup>

De svenska forskarna *Eli Heckscher* och *Bertil Ohlin* arbetade vidare i Ricardos anda. De presenterade en teori om handel som bygger på att handel uppkommer på grund av att olika länder har olika tillgång på produktionsfaktorer.<sup>3)4)</sup>

Den Heckscher-Ohlinska teorin brukar presenteras med de två produktionsfaktorerna arbetskraft och kapital. Givetvis kan man tänka sig andra produktionsfaktorer i teorin. Ricardos resonemang om komparativa fördelar kan nu appliceras på *produktionsfaktorerna* i respektive länder. Man exporterar varor med låg kostnad för den typ av produktionsfaktor som är kritisk för varans framställning medan man importerar varor med hög kostnad för den kritiska produktionsfaktorn.

Om vi antager att priset på en produktionsfaktor är inverst relaterat till tillgången på denna innebär detta följande: Om vi betraktar ett lands tillgång på produktionsfaktorer enbart i termer av arbete och kapital innebär den Heckscher-Ohlinska modellen att länder med stor tillgång på kapital exporterar kapitalintensiva produkter medan länder med stor tillgång på arbetskraft exporterar arbetsintensiva produkter.

Ett alternativ till teorin om handel som ett resultat av komparativa fördelar i produktionen har presenterats av *Staffan Burenstam Linder*.<sup>5)</sup> Han anser att orsaksvariabeln till handel är bruttonationalprodukter per capita. Enligt denna teori uppkommer handel främst mellan länder med samma efterfrågestruktur.

Burenstam Linders resonemang är nationsbaserat. Själva idén i resonemanget motsäges delvis av de flernationella företag som på ett globalt plan söker att utnyttja komparativa kostnadsfördelar. Burenstam Linders argument är korrekt såtillvida att om ett företag från ett land med hög per capita-inkomst börjar produktion i ett u-land med låga arbetskost-

---

2) *Ricardo*, kap 7, (1817) 1951.

3) *Heckscher*, E: "Utrikeshandelns verkan på inkomstfördelningen", *Ekonomisk Tidskrift*, 1919

4) *Ohlin*, 1957 (1933).

5) *Burenstam Linder*, 1961

nader och själv behåller all vinst och inte betalar skatt, är nyttoökningen för u-landet endast den ökning av antalet arbetstillfällen som företagsetableringen medför. Viss råvaruindustri uppges vara exempel på detta.

Konstateras kan dock att med företagsledningskunnande som en över nationsgränser rörlig produktionsfaktor skulle, *ceteris paribus*, teorin om komparativa fördelar trots allt vara användbar. Den i nationalekonomisk tradition beräknade nyttan för respektive land skulle då vara beroende av formerna och villkoren för etablering i andra länder. Fördelningsproblematiken inom länder kvarstår dock såsom i alla andra varianter av denna teoribildning.

År 1953 presenterade *Wassily Leontief* en empirisk prövning av Hechscher-Ohlins teori. Han hade vid undersökningar funnit att de exportkonkurrerande industrierna i USA använde relativt sett mera arbete än de importkonkurrerande industrierna. Förenta Staterna såsom varande världens rikaste stat exporterade alltså arbetsintensiva och importerade kapitalintensiva varor.

Detta forskningsresultat gick stick i stäv med faktorproportionsteorin. Diskussionen som följde illustrerar några av de invändningar som har gjorts mot denna teori.<sup>6)</sup>

Faktorproportionsteorin betraktar arbetskraft som en i alla länder homogen faktor. Man kan alltså inte ta hänsyn till utbildningsstatus och yrkesskicklighet hos de anställda.

Leontief arbetade endast med produktionsfaktorerna kapital och arbete. Diskussionen fäste uppmärksamheten på vikten av att beakta även andra produktionsfaktorer såsom mark och naturtillgångar.

Faktorproportionsteorin är produktionsbaserad. Man insåg vikten av att beakta efterfrågeförhållanden i samhället.

Faktorproportionsteorin är statisk. Omkastningar i faktorintensiteten länder emellan kan leda till att två länder importerar och exporterar samma varor till varandra om de producerande företagen grundats vid olika tidpunkter.

---

6) *Södersten*, 1969.

Faktorproportionsteorin beaktar inte artificiella hinder för handel såsom tullar och andra import- eller exportrestriktioner.

Faktorproportionsteorin betraktar teknologin i en industribransch som globalt homogen.

Diskussionen om Leontiefs resultat har inte lett till vare sig ett förkastande eller ett styrkande av faktorproportionsteorin. Dock tycks den ha lett till en fruktbar diskussion rörande teorins förutsättningar och begränsningar.

En teori om internationella utbyten är den "teknologiska gap"-teorin. Innehållet i denna teori har omnämnts av flera författare, till exempel *Vernon*, *Kindleberger* och *Hufbauer*. Den har dock fått sin mest explicita formulering av *M V Posner*.<sup>7)</sup> Teorin säger att om en industri i ett land har ett teknologiskt försteg vilket utnyttjas till att producera varor med högt innovationsvärde innebär detta en exportfördel för landet. Andra länder som önskar konkurrera om produktionen av dessa varor måste konkurrera med andra fördelar såsom tillgång på råvaror eller billig arbetskraft.

På senare år har man sökt föra ett likartat resonemang om organisatoriska gap. Enligt detta sätt att resonera skulle länder med industrier vilkas förmåga att samordna företagets resurser översteg förmågan hos motsvarande industrier i andra länder få en exportfördel. Det finns exempelvis i den svenska byggbranschen en uppfattning att de svenska entreprenadföretagens förmåga att styra produktionen på byggsplatsen har givit svenska entreprenadföretag många utlandsuppdrag.

Den teknologiska gap-teorin har vidareutvecklats till produktcykelteorin. Denna teori nämns först av *Louis Wells*<sup>8)</sup> medan den första empiriska testningen av den utfördes av *Seev Hirsch*. Bekant för arbete med produktcykelteorin är också *Raymond Vernon*.<sup>9)</sup> Teorin visar på sambandet mellan de olika stadierna i en produkts livscykel och handelns utseende

7) *Posner, M V: "International Trade and Technical Change", Oxford Economic Papers, October 1961*

8) *Wells, L: A Produkt Life Cycle for International Trade?" Journal of Marketing, Vol 32, July 1968, s 1-6*

9) *Vernon, 1973.*



mellan två länder. Härigenom fås en koppling mellan teknologiskt nyhetsvärde hos ett lands produkter och strukturen i landets utrikeshandel.

Teorin om skalekonomi har presenterats av bland andra *Ohlin*,<sup>10)</sup> *Posner*<sup>11)</sup> och *Hufbauer*.<sup>12)</sup> Enligt denna teori har nationer med stor hemmamarknad exportfördelar vid handel med varor vilka har ökande stordriftsfördelar i produktionen. Detta skulle bero på att man genom att ha producerat för den stora hemmamarknaden skulle ha kommit upp i sådana producerade kvantiteter att man hade fördelar i möjligheterna till kostnadstäckning och därigenom större flexibilitet i prissättningen.

Slutligen skall nämnas den koppling som den s k Import Substitution School<sup>13)</sup> har gjort mellan ett lands allmänna utveckling och karaktären hos landets produktion. Enligt deras teori produceras avancerade varor som ingår i komplexa system i länder med hög social och teknisk nivå medan enklare varor produceras i länder med låg utvecklingsgrad.

## A 1,2 LOKALISERING AV PRODUKTIONEN

De traditionella teorierna om internationell ekonomi behandlade framförallt handel mellan nationer. För vårt forskningssyfte är vi framförallt intresserade av relationerna mellan företag, bransch och nation. Detta innebär att vi väljer en annan nivå för vår analys. Dessutom intresserar vi oss inte bara för utbyten av varor, utan också utbyte av t ex kapital och kunskap över nationsgränserna, ofta inom företaget.

Fram till andra världskriget omfattade företagens internationella affärer framför allt handel mellan nationer. Med undantag av kolonialmakternas innehav av råvarukällor i dåtidens u-länder var det ganska ovanligt med större kapitalinvesteringar utanför den egna nationen. Med Marshallplanen efter kriget startades en våg av kapitalflöden mellan de industrialiserade västländerna. U-ländernas strävan mot ett mer mångsidigt näringsliv medförde att investeringar i dessa länder inte längre var lika ensidigt inriktade på råvaruutvinning.

---

10) *Ohlin*, 1957 (1933).

11) Se not 7)

12) *Hufbauer*, 1966.

13) *Otterbeck*, 1973, s 51

Den ledande nationen för den globala spridningen av produktionen har varit USA. Raymond Vernon och hans forskningsgrupp belyser utvecklingen genom att visa 187 amerikanska multinationella företags utbredning från 1901-1967 (figur A 1.1). I tabellen framgår den explosionsartade utvecklingen av antalet tillverkande dotterbolag under 1950 och 60-talen.

| Region                                      | 1901 | 1913 | 1919 | 1929 | 1939 | 1950 | 1959 | 1967 |
|---------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Kanada                                      | 6    | 30   | 61   | 137  | 169  | 225  | 330  | 443  |
| Europa och Turkiet                          |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Frankrike                                   | 8    | 12   | 12   | 36   | 52   | 54   | 98   | 223  |
| Tyskland                                    | 10   | 15   | 18   | 43   | 50   | 47   | 97   | 211  |
| Storbritannien                              | 13   | 23   | 28   | 78   | 128  | 146  | 221  | 356  |
| Övriga Europa                               | 6    | 22   | 26   | 69   | 105  | 116  | 261  | 648  |
| Australien, Nya Zeeland, Sydafrika Rhodesia | 1    | 3    | 8    | 25   | 69   | 99   | 184  | 361  |
| Latinamerika                                | 3    | 10   | 20   | 56   | 114  | 259  | 572  | 950  |
| Andra länder                                | 0    | 1    | 7    | 23   | 28   | 42   | 128  | 454  |
| Samtliga                                    | 47   | 116  | 180  | 467  | 715  | 988  | 1891 | 3646 |

Figur A 1.1 Antal utländska dotterföretag inom tillverkningsindustrin; lydande under 187 USA-kontrollerade multinationella företag; efter region och under valda år 1901-1967.

Källa: *J W Vaupel och J P Curhan, "The Making of Multinational Enterprise" (Boston: Harvard Business School, 1969) kap 3.*

*Otterbeck* utvecklar bl a Heckscher-Ohlins teori om komparativa fördelar och Ohlins teori om stordriftsfördelar och skalekonomi med företaget som analysnivå. Heckscher-Ohlins teori kan då uttryckas som att "Ett multinationellt företag tenderar att fördela sin verksamhet över världen på ett sådant sätt att det tillvaratar ländernas olikheter i tillgång på kapital och arbetskraft".<sup>14)</sup> Skalekonomiteorin skulle på samma sätt kunna sägas leda till att produktionen av varor med stora skalfördelar läggs i länder med stor marknad.<sup>14)</sup>

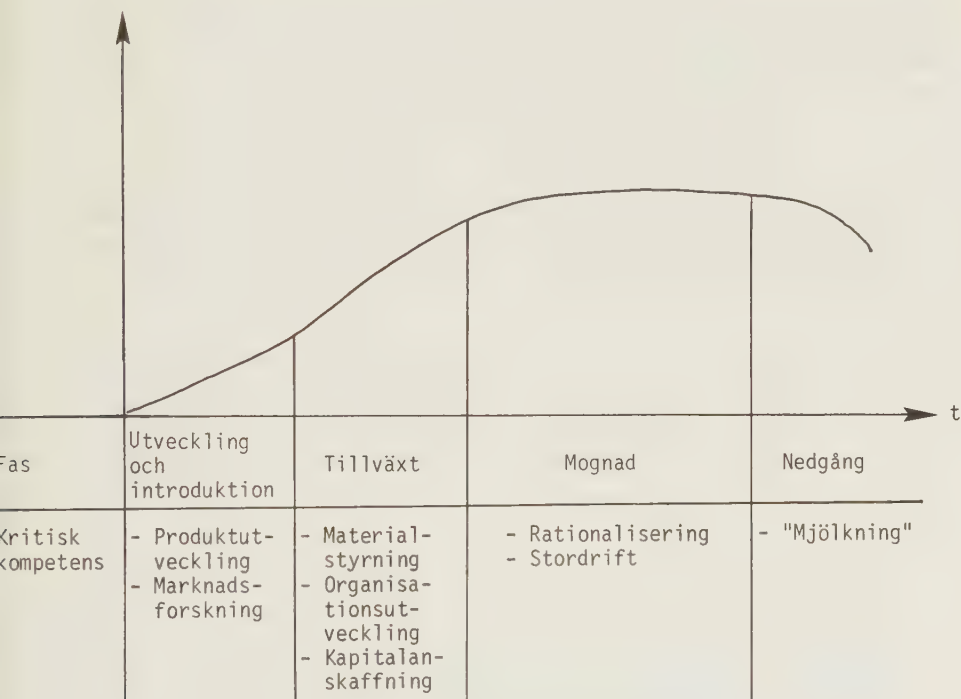
14) *Otterbeck, L: "Internationell företagslokalisering och multinationella företag", Skandinaviska enskilda bankens kvartalstidskrift nr 3/1973.*

### A 1.2.1 Produktcykelresonemang

Sedan länge har man inom företagsekonomi utnyttjat begreppet "livscykel" för att beskriva enskilda produkters utveckling. Varje produkt genomgår en utveckling där fyra olika faser kan urskiljas. Den första fasen är produktutveckling och introduktion. Därefter följer tillväxtfasen, mognadsfasen och nedgångsfasen (se figur A 1.2)

Livscykelresonemanget har bl a funnit användning vid planering av produktförnyelse och säljfrämjande åtgärder.

Försäljning



Figur A 1.2 En produkts livscykel och karakteristiska ledningsinsatser under faserna.

Behovet av produktionsfaktorer varierar också över livscykeln. Under utvecklingsfasen krävs en kontinuerlig produktutveckling och förändringar i produktionstekniken. Företaget blir beroende av teknisk kompetens och nära kontakter med marknaden. Produktionskostnaden har i all-

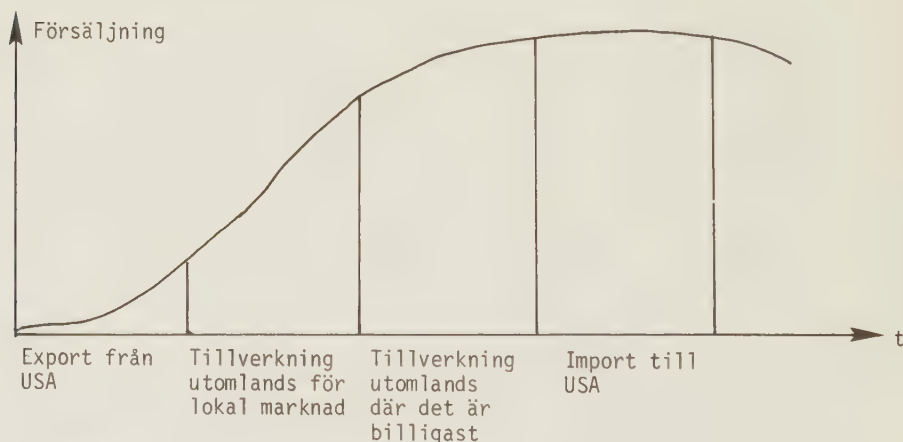
mänhet mindre betydelse, varför kostnaden för arbetskraft och kapital kan vara höga. Kapitalinsatsen är ofta relativt hög.

Under tillväxtstadiet sker fortfarande ganska många förändringar av produkten. Kapitalbehovet växer och kunskapskravet gäller snarast materialstyrning och organisationsutveckling.

Mognadsfasen ställer större krav på låga produktionskostnader och därmed tillgång till billig arbetskraft och billigt kapital. Förändringarna i produktionsapparaten blir sällsynta och stordriftsfördelar blir ofta väsentliga som konkurrensmedel.

Wells, Hirsch och Vernon<sup>15)</sup> har använt produktcykelteorin för att förklara lokaliseringen av produktionsenheter i multinationella företag. Man har i sina studier av amerikanska företag funnit en stark lagbundenhet för produktionen av enskilda produkter.

De produkter som tillverkas utanför USA av dotterbolag till amerikanska bolag har i allmänhet utvecklats enligt figur A 1.3. Produktutvecklingen och introduktionen av produkten har skett på den amerikanska hemmamarknaden. Export från USA är det första steget av internationalisering.



Figur A 1.3 Produktcykeln för en amerikansk produkt.

Källa: Otterbeck, 1973

15) Wells, L T: "A Product Life Cycle for International Trade", *Journal of Marketing*, July 1968.

Vernon, R: "International Investment and International Trade in the Product Cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May 1966.

Att så många produkter som finns och som har funnits på världsmarknaden ursprungligen utvecklats i USA ger Vernon och hans grupp några tänkbara förklaringar till. I korthet går dessa förklaringar ut på att kombinationen av en stor hemmamarknad med hög välfärdsnivå och en god tillgång på råvaror har lett till att de amerikanska företagens forskning och produktutveckling har inriktats mot produkter med högre potentiell efterfrågan. Den goda råvarutillgången och den relativt knappa arbetskraftstillgången ledde till att det amerikanska näringslivet vid seklets början satsade på utveckling av arbetskraftsbesparande teknologi, medan europeiska företag samtidigt satsade på materialbesparande teknologier.

Den stora hemmamarknaden har gjort det möjligt för företagen att testa en stor mängd innovationer. Försprånget i per capita inkomst på marknaden tycks vidare ha gett motsvarande försprång i accepterandet av nya produkter. Allt detta har medfört att den amerikanska produktutvecklingen många gånger har legat före den övriga världens.

Under det första steget är priskänsligheten i allmänhet liten. De relativt höga kostnader som kan uppstå genom höga arbetslöner i USA och transportkostnader till importlandet blir därför ganska betydelselösa.

Efter en tid kan efterfrågan och resurserna i något importland möjliggöra lokal tillverkning, ofta till lägre kostnader. För att utnyttja vad som finns kvar av fördelen att vara först möter det amerikanska företaget den lokala konkurrensen genom att starta tillverkning för den lokala marknaden.

Så småningom har produkten nått det stadium där en hög priskänslighet medför att en låg produktionskostnad blir den viktigaste konkurrensfaktorn. Det multinationella företaget kan lokalisera tillverkningen till den plats där produktionsfaktorerna är billigast, och sälja produkten över världen. På detta sätt blir den tidigare exportprodukten nu importerad till USA.

Produktcykelmodellen antyder att det var innovationerna som lade grunden för exporten till och sedermera tillverkningen av bearbetade amerikanska produkter i utlandet. Modellens användbarhet har bl a styrkts av studier som visar att

USA tenderat att specialisera sig på export av varor från industrier som har en relativt hög procent forskare och tekniker bland sina anställda och som satsar en relativt stor del av sin vinst på forskning och produktutveckling.<sup>16)</sup>

Det är möjligt att produktcykelmodellen är användbar för att beskriva internationaliseringen av europeiska företag. Analysen försvåras dock av att europeiska företag inte bara har materiellt underlägsna utlandsmarknader, utan också sådana som har en högre per capita inkomst.

---

16) *Vernon*, 1973, s 64.

## SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR

### 2.1 SYFTE

### 2.2 AVGRÄNSNINGAR

### 2.3 DEFINITIONER

---

#### 2.1 SYFTE

Vår forskning är problemorienterad i den meningen att vi har knutit vår forskningsprocess och redovisningen av våra forskningsresultat direkt till studieobjektet, internationaliseringen av företag inom den svenska byggbranschen.

Vi argumenterade i förra kapitlet för uppfattningen att internationalisering av företag inom den svenska byggbranschen är ett viktigt förändringsproblem för företagen och för vår samhällsutveckling. Vi anser att det centrala problemet vid internationalisering av dessa företag i dag är att genomföra inbrytningar på främmande marknader.

Vårt problemorienterade syfte blir därför

*att utveckla modeller som kan underlätta inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen.*

För att kunna behärska förändringar måste man först ha en förståelse av förändringsprocessen. För att kunna underlätta inbrytningar anser vi det vara fundamentalt att förstå vad inbrytningar är och att specificera vad som kännetecknar inbrytningsprocesser. Därför har vi sett som en av våra uppgifter att finna modeller för att beskriva inbrytningsprocessen. Kunskap om inbrytningens processegenskaper är i sig ett stöd för den som avser att planera och genomföra en inbrytning.

Vårt första delsyfte blir därför

*att utveckla modeller för att beskriva inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen.*



Inbrytningen kan ytterligare underlättas om man förutom insikten i inbrytningens processegenskaper också har kunskap om de faktorer som påverkar planeringen och genomförandet av inbrytningen. Värdefullt är också att veta hur dessa faktorer är relaterade till varandra och hur de bör beaktas i planeringen och genomförandet av inbrytningen.

Vårt andra delsyfte blir därför

*att utveckla modeller som kan underlätta planeringen och genomförandet av inbrytningar för organisationer inom den svenska byggbranschen.*

Detta innebär att såväl studien som dess resultat innehåller både normativa och deskriptiva moment.

Redan vid valet av studieobjekt hade vi klart för oss att detta var en god utgångspunkt för att utveckla de teorier inom planerings- och organisationsteori som intresserade oss mest. Vi hade från början en ganska vag föreställning om att vi ville utveckla en teori för att förstå utveckling och tillväxt hos organisationer. Framförallt ansåg vi att vårt studieobjekt tillät oss att behandla medvetna förändringar av grundläggande, strategisk betydelse för organisationer.

På teoretisk nivå har vi därför som ambition att bidra till utvecklandet av en teori för att klargöra några centrala processer vid förändringar som har strategisk betydelse för organisationen.

Då vi arbetar i en forskningsmiljö där planeringsteorin har en central plats<sup>1)</sup> var det naturligt för oss att försöka starta med denna utgångspunkt.

Vi fann snart att den typ av teorier om strategisk planering som presenteras av *Ansoff* (1965) inte var utvecklingsbar för den typ av problem som vi arbetar med. Begrepp som intentioner och inlärning hade större förklaringsvärde än begreppen mål och målpuppfyllelse. Att förändra organisationsstrukturen syntes oss vara ett väl så väsentligt problemområde som strategisk planering i produkt/marknadstermer.

Detta medförde att vi, delvis med utgångspunkt från *Chandler* (1962), har fokuserat vårt intresse mot strukturer och förutsättningar för förändringar.

---

1) Se t ex *Arwid*, 1974, *Arwid & Malm*, 1973, *Malm*, 1973, *Malm*, 1975

Under påverkan av organisationsteoretiker som *Bennis* (1966) fann vi att en rimlig utgångspunkt för att studera förutsättningarna för förändringar av organisationer var organisatorisk inläring. Vi ville alltså pröva möjligheter att beskriva grundläggande förändringar för en organisation genom att beskriva organisationen som ett adaptivt-lärande system. Detta ledde till en precisering av våra teoretiska ambitioner. Vi ville pröva möjligheterna att klargöra centrala processer vid förändringar av en organisation genom att beskriva organisationen som ett adaptivt-lärande system.<sup>2)</sup>

Vi anser också att synen på organisationen som ett adaptivt-lärande system, på teoretisk nivå, kan utgöra ett stöd för planeringen av organisationers växtprocesser. Med andra ord vill vi att vårt forskningsbidrag skall skapa bättre förutsättningar för planeringen och genomförandet av önskvärda förändringar i organisationer.

Vårt syfte på teoretisk nivå blir därför  
*att bidra till utvecklandet av en teori om förändringsprocesser i organisationer.*

## 2.2 AVGRÄNSNINGAR

Vi behandlar i denna avhandling inbrytning på en främmande marknad. Däremot ligger det utanför ramen för detta arbete att behandla valet mellan olika marknader. En studie av det slaget anser vi vara meningsfull att utföra först då vi studerat inbrytningar på ett flertal nationella marknader. I projektet kommer endast två främmande miljöer att analyseras närmare.

Vår studie är koncentrerad till inbrytningen på en marknad. Däremot kommer vi i detta projekt inte att lägga större vikt vid problemen med att styra redan etablerade utländska dotterbolag,

Effekten i värdlandet av en internationalisering kan förmodligen variera beroende på vilket land som är värdland. En uppfattning som är vanlig är till exempel att en lyckad internationalisering kan få olika effekter i u-land och i-land. I diskussionen om internationalisering till länder med auktoritära regimer förs en diskussion om huruvida det

---

2) Se vidare kapitel 3.

internationaliserade företaget bidrager till förändring eller till bevarande av det bestående samhällsskicket. Vi avstår från att här behandla dessa problem.

Vi arbetar med företag inom byggbranschen och deras internationalisering av produkter och tjänster med bygganknytning. Diversifiering till en annan bransch med åtföljande internationalisering behandlas inte i detta projekt. Tyngdpunkten i praktikfallsstudierna ligger på entreprenadföretag och byggmaterialproducenter.

Vi arbetar med internationalisering av företag inom den svenska byggbranschen. Detta innebär givetvis inte att vi anser att internationalisering är en lämplig form för tillväxt för alla företag inom branschen. Den vikande svenska byggmarknaden gör dock att internationalisering är en lösning på branschnivå.

Internationalisering innebär för oss en vision om företagets placering i det globala industriella systemet. Även om denna vision har stor betydelse för företagets handlande sker som regel inte internationaliseringen genom välkoordinerad implementering av den globala planen. Företagets knapphet på fysiska och personella resurser medför att internationaliseringen vanligen tar formen av systematiska suboptimeringar.<sup>3)</sup>

Man internationaliserar stegvis genom att arbeta med begränsade geografiska områden. Arbetsmetoden blir inbrytning. Av detta skäl intresserar vi oss mera för inbrytningar än för den globala visionen.

I vårt studiematerial ingår inte småföretag.

## 2.3 DEFINITIONER

Även om vårt sätt att redovisa detta forskningsprojekt gör att många av de begrepp som vi använder måste definieras i sitt sammandrag i modellerna finner vi att en definition av vissa grundläggande begrepp redan i detta skede underlättar förståelsen för framställningen. Efter-

---

3) Se t ex *Rhenman*, 1973 (1969) eller *Johansson, J & Vahlne, J-E*: "An Outline of a Model of the Internationalization Process of the Firm", Working paper, Uppsala 1973.

som en av våra arbetsmetoder är språk- och begreppsutveckling vill vi dock inte binda oss för alltför snäva definitioner, utan väljer att arbeta med ganska löst definierade begrepp.

#### Definitioner:

Internationalisering - Organisationens växt över hemlandets gränser.

Inbrytning - Organisationens medvetna försök att etablera sig på en främmande marknad.

Organisation - Ett socialt system med intentionalitet, till exempel ett företag, en del av ett företag eller en grupp av företag.<sup>4)</sup>

Byggbranschen - Företag som är byggkonsulter, byggentreprenörer, byggmaterial- och byggämneshandlare, byggmaterialdistributörer samt byggherrar och säljare av hus och andra byggprodukter. Dessutom ingår företag som företräder andra systemlösningar inom dessa områden.<sup>5)</sup>

System - "A system is a set of objects together with relationships between the objects and between their attributes."<sup>6)</sup>

Miljö - "For a given system, the environment is the set of all objects a change in whose attributes affects the system and also those objects whose attributes are changed by the behavior of the system."<sup>7)</sup>

Marknad - Ett av organisationen definierat avsättningsområde.<sup>8)</sup>

Marknadssegment - En del av en marknad, som avskilts på grundval av en speciell indelningsgrund.

---

4) I rapporten använder vi begreppet organisation i stället för företag för att markera att studieobjektet kan vara delar av företag eller, oftare, samverkande enheter från olika företag.

5) Vi räknar trähusfabrikanter till denna grupp, trots att detta inte överensstämmer med de officiella indelningarna.

6) *Hall & Fagen* i Buckley 1972 (1968) sid 81.

7) *Op cit*, sid 81

8) Inte nödvändigtvis ett geografiskt område.

- Inlärnin<sup>g</sup> En process varigenom människors föreställningar och värderingar förändras.<sup>9)</sup> Härigenom förändras individens handlande.
- Organisatorisk inlärnin<sup>g</sup> - En process i vilken organisationen genom att tillvarata erfarenheter skapar förutsättningar för förändring av handlingsmönster.
- Struktur - Organisationens handlingsrepertoar, dvs mängden handlingsmönster inom det befintliga affärssystemet.
- Affärssystem - De bärande idéerna bakom organisationens verksamhet.

---

9) Jfr Persson, B S, 1974.

**DEL II**  
**TEORI OCH METOD**





## TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER OCH FORSKNINGSSTRATEGI

### 3.1 LITTERATUR

### 3.2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

### 3.3 FORSKNINGSSTRATEGI

---

### 3.1 LITTERATUR

#### 3.1.1 Metod för litteratursökning

Under den inledande delen av projektet var litteratursökningen närmast en genomgång av böcker med intressanta titlar som vi mer eller mindre slumpmässigt stötte på. Senare har vi försökt systematisera sökandet genom att utnyttja fyra metoder att upptäcka relevant litteratur. En metod har varit att gå igenom litteraturhänvisningarna i nyare böcker och avhandlingar inom intressanta områden. Kurslistor från olika institutioner har gett oss vägledning framförallt inom mer perifera områden som t ex lokaliseringsteorier. Genomgången av tidskrifter, bibliografier och sammanfattande verk som sammanställts av specialister på respektive område har främst gett oss en möjlighet att följa upp de senaste forskningsrönen. Sist men inte minst har diskussioner med forskarkolleger vid olika institutioner givit oss många uppslag inom olika områden.

Även om mängden publicerade forskningsresultat är oerhört stor tror vi att vi på detta sätt har fått kännedom om den helt övervägande delen av den litteratur som kan vara intressant för vårt arbete.

För att underlätta sökandet gjorde vi på ett ganska tidigt stadium bedömning av inom vilka ämnesområden vi kunde vänta oss att finna intressant litteratur. Inom företagsekonomi urskiljde vi organisationsteori och litteratur om planering, marknadsföring samt litteratur speciellt inriktad på internationellt företagande. Vi väntade oss också finna relevant litteratur inom nationalekonomi, geografi och givetvis inom ämnesområden som berör byggandet.

### 3.1.2 Metod för litteraturredovisning

När man skall redovisa den litteratur som har påverkat ett arbete som detta måste man göra en avvägning mellan kravet på att redovisa alla idékällor och kravet på tillgänglighet för läsaren. Om vi skulle redovisa varje källa som i olika stadier av arbetet har tillfört någon idé eller har lett till förkastandet av idéer eller metoder hade litteraturredovisningen blivit av den omfattningen att vi riskerat att även den mest intresserade läsaren hade förtröttats.

Vi har gjort avvägningen på så sätt att vi i fortsättningen av detta kapitel endast redovisar våra egna teoretiska utgångspunkter och de teorier som direkt har lett fram till våra teoretiska utgångspunkter.

De teorier som bildar den makroekonomiska grunden för studien redovisas i appendix till kapitel 1.

## 3.2 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

För detta forskningsområde, liksom för den största delen av dagens företagsekonomiska forskning, saknas en övergripande och sammanhängande teoribildning. De teorier som finns inom den företagsekonomiska sfären består endast av fragment som speglar olika dimensioner av de vitt skilda problem som uppstår i ett socialt system som företaget. Utgångspunkten för ett forskningsprojekt måste bli en referensram som bygger på de teorifragment som utvecklats inom den befintliga forskningstraditionen.

Då vår forskning är av teorigenererande karaktär har vi valt att redovisa hur vår teoretiska referensram utvecklas parallellt med vår analys av problemet. I detta avsnitt vill vi sammanfatta de aspekter i våra teoretiska utgångspunkter som är centrala för vårt angreppssätt.

### 3.2.1 Systemangreppssättet

#### 3.2.1.1 Systembegreppet

De systemteoretiska tankarna har framförallt utvecklats under efterkrigstiden. Inom biologin och cybernetiken fann man att systemteorin gav ett överlägset beskrivningsspråk när det gällde att analysera komplexa fenomen. Utvecklingen av ekologiska modeller för olika kretslopp

i naturen är ett typexempel på hur man med hjälp av en tillämpning av tankarna kring öppna system kan beskriva och analysera svåröverblickbara problem.

Systemteorin har använts inom olika forskningsområden för olika syften. *von Bertalanffy*<sup>1)</sup> representerar en inriktning som söker kunskap, som är generellt giltig för olika typer av system. Denna *systemteori* (general systems theory) skulle alltså syfta till att utveckla speciella lagar för systems beteende. Även om "systemteorin" inte är någon enhetlig *teori* kan den begreppsutveckling som skett inom denna forskningstradition vara till stor nytta även vid mindre ambitiösa tillämpningar av systembegreppet.

Inom operationsanalysen använder man sig ofta av systembegreppet för att beskriva de problem man arbetar med. Utifrån en problemformulering i systemtermer arbetar man sedan med matematiska modeller som analysverktyg. Denna *systemanalys* representeras t ex av *Churchman*<sup>2)</sup> och *Bjerke*.<sup>3)</sup> Systemanalysen har framförallt bidragit till en utökad användbarhet av systembegreppet genom att öka precisionen i de olika begrepp som utnyttjas vid systemangreppssättet.

Ett tredje sätt att använda systembegreppet inom samhällsvetenskapen visas av organisationsteoretikerna. Dessa organisationsforskare, som ofta har sociologi och kvalitativ företagsekonomi som bakgrund, använder liksom föregående grupp, systembegreppet för att beskriva komplexa strukturer och processer. Man har framförallt utvecklat ett beskrivningsspråk som gör det möjligt att se på samma fenomen ur olika aspekter. Nya begrepp har utvecklats för att beskrivningsspråket också skall kunna fungera som medel i den typ av "analys" som initieras av det aktuella problemet.

Dessa sätt att använda systembegreppet har alla påverkat vårt systemangreppssätt.

---

1) *von Bertalanffy*, 1971 (1968).

2) *Churchman*, 1968.

3) *Bjerke*, 1972.

### 3.2.1.2 Vår applicering

Eftersom systemsynsättet numera är väl accepterat inom samhällsvetenskapen avser vi inte att gå in på någon djupare diskussion om dess för- och nackdelar. Vi begränsar oss i stället till att beröra de aspekter av systemangreppssättet som har direkt relevans för vår användning av det i detta projekt.

Det problem som vi studerar rör såväl företagen inom den svenska byggbranschen som dess svenska och utländska miljö. Detta innebär att problemet påverkar och påverkas av flera sociala system med komplexa strukturer och processer. Då problemområdet är så omfattande och mångfasetterat ser vi två principiellt möjliga angreppssätt. Ett är att isolera några dimensioner - t ex finansieringens betydelse för byggkostnaden i olika länder - och söka lösningar på de delproblem som detta kan ge. Det andra är att utgå från en helhetssyn och därifrån härleda väsentliga samband för hela problemet. Vi har valt det senare sättet att förstå komplexa problem i ett större sammanhang.

### 3.2.1.3 Organisationsmodeller

Beroende på den relativa öppenhet som man ser i det system man studerar kan olika modeller av organisationen verka mer eller mindre relevanta. *Buckley* (1967) visar tre typer av modeller som skiljer sig åt när det gäller graden av organisering inom systemen och komplexiteten i relationerna med omgivningen.

I en *equilibrium-modell* strävar systemet efter att uppnå jämvikt på en lägre organiseringsnivå. Systemet bör vara relativt öppet.

The equilibrium model, strictly speaking, is applicable to types of systems which, in moving to an equilibrium point, typically lose organisation, and then tend to hold that minimum level within relatively narrow conditions of disturbance.<sup>4)</sup>

Cybernetikerna arbetar i stor utsträckning med det *Buckley* kallar *homeostatiska modeller*. I dessa är systemens relationer med omgivningen begränsade till ett fåtal specificerade informationsflöden. Typexempel är ett termostaterat uppvärmningssystem, där relationen mellan system och miljö går via termostatens känselkropp. Systemets reak-

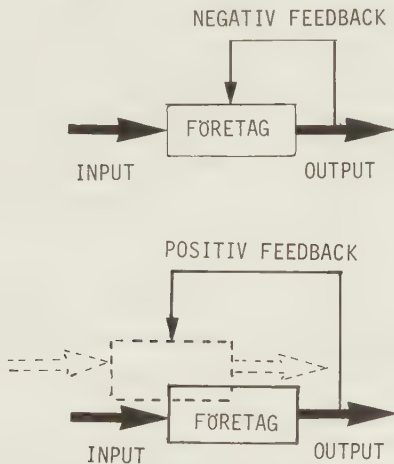
---

4) *Buckley*, 1967, s 40.

tion på förändringar i miljön är i allmänhet mycket enkel - öka/minska vattengenomströmningen - reaktionen syftar också till att uppnå eller återgå till ett förut bestämt måltillstånd - t ex 20<sup>0</sup> Celsius.<sup>5)</sup>

Med utgångspunkt från bland andra *Maruyama*<sup>6)</sup> visar *Buckley* hur en modell som kan ta hänsyn till de mer komplexa relationerna som finns i ett öppnare socialt system skall se ut.

I denna *adaptiva systemmodell* utgår man ifrån att systemet har flerdimensionella relationer till sin miljö. För att ett sådant system skall kunna överleva räcker det inte med enkla reaktioner som anpassningsmekanismer gentemot miljön. Den *negativa feedback* som styr systemet mot ett förutbestämt måltillstånd måste kompletteras med en *positiv feedback* som inte har till uppgift att motverka avvikelser, utan att utnyttja eller förstärka avvikelser. (Se figur 3.1)



Figur 3.1 Negativ och positiv feedback, Efter *Rherman*, 1973.

Komplexa sociala system blir dåligt avbildade i en homeostatisk modell där det enbart finns morphostatiska processer som går ut på att försvara en given organisation gentemot de alltid förefintligen spänningarna som stör den.

5) Liknande exempel har tidigare använts av bl a *Ashby*, 1956, *Buckley* 1967 och *Malm*, 1975.

6) *Maruyama*, M: "The Second Cybernetics: Deviation - Amplifying Mutual Causal Processes". *American Scientist* 51, 1963, s 164-179.

Systemet måste i stället avbildas med en processmodell, där det finns två typer av processer, de som kallas morphostatis och morphogenesis.

The former (morphostatis) refers to those processes in complex system-environment exchanges that tend to preserve or maintain a system's given form, organization, or state. Morphogenesis will refer to those processes which tend to elaborate or change a system's given form, structure, or state. Homestatic processes in organisms, and ritual in sociocultural systems are examples of 'morphostasis'; biological evolution, learning, and societal development are examples of 'morphogenesis'.<sup>7)</sup>

#### 3.2.1.4 Equifinalitet - multifinalitet

I studierna av biologiska system fann man att ett systems utveckling inte alltid kunde förklaras utifrån systemets nuläge och generella påverkansfaktorer. Olika system kan nå samma status trots olika utgångslägen. Detta kallas '*equifinalitet*'. Med morphogenesisprocesser kan man också förklara varför system med samma utgångsläge och samma miljöpåverkan kan nå olika status - *multifinalitet*. Utvecklingen av ett system kan alltså inte förklaras av enkla orsak-verkansamband. Man måste också ta hänsyn till morphogena processer i systemet. Detta medför bland annat att varje organisation måste ses som ett unikt system. En problemanalys måste vara *situationsbaserad*. Vissa metoder kan ha generell användbarhet, men den konkreta problemlösningen i en organisation är situationsberoende.

#### 3.2.2 Hur organisationen förändras

##### 3.2.2.1 Utbyte med miljön

James D Thompson och William J McEven konstaterar i en artikel<sup>8)</sup> att alla organisationer påverkas av miljön. Samtidigt är organisationerna delar av samhället och påverkar detta.

Organisationen är alltså i åtminstone någon mån beroende av miljöns stöd. Thompson & McEven presenterar fyra strategier för att få detta stöd.

---

7) Buckley, 1967, s 58

8) Thompson, J D & McEven, W J: "Organizational Goals and Environment". *American Sociological Review*, 23, 1 februari 1958, s 23-31.



Genom *konkurrens* tävlar organisationen med andra via en tredje part. Detta är den form för att söka miljöns stöd som minst påverkar organisationen.

Genom *förhandlingar* får organisationen relationer direkt med andra utan inblandning från tredje part. Påverkan från miljön är större än i förra fallet.

Vid *co-optation* tar man in element från miljön i företagets beslutsstruktur.<sup>9)</sup> Miljöpåverkan blir i detta fall ännu något större.

Vid *koalition* som innebär samgående med någon organisation i miljön för ett gemensamt syfte är miljöpåverkan störst.

Det strategiska problemet, hävdar Thompson & McEven är att välja rätt bland dessa former för samverkan med miljön. Fel val kan på ett onödigt sätt begränsa organisationens handlande eller hota dess existens.

För att kunna bedöma rätt strategi måste företagsledningen ha kännedom om vilka strategier som lämpar sig för olika organisationer i miljön. Intresset för olika samverkansformer kan utrönas med hjälp av *sounding-out process*.

De kritiska elementen i denna process illustreras med hjälp av ett exempel i vilket en direktör på ett puritanskt företag söker etablera sexuella relationer med sin sekreterare. Projektet måste presenteras med sådan taktfullhet och sådan finess att det tilltänkta offret kan avböja så att hittillsvarande relationer inte skadas. Förslaget får inte vara så grovt att hon kan använda det mot honom. Å andra sidan måste det vara så tydligt att hon förstår avsikten och å sin sida kan antyda eventuella önskemål om delaktighet i projektet.

Thompson & McEven sammanfattar i sin artikel organisationens miljörelationer i form av fyra konditionellt betingade strategier.

---

9) Text genom att i ett finansiellt kritiskt läge ta med direktören för Rika Banken i styrelsen.



*Eric Rhenmans* bärande idé är att organisationen måste skapa överensstämmelse med miljön för att överleva och växa.<sup>10)</sup>

Två system som underhåller (eller stödjer) varandra skall vi beteckna som överensstämmande system. Två system som stör och därmed sliter ner varandra skall vi beteckna som icke överensstämmande system.<sup>11)</sup>

Överensstämmelse kan uppnås på i princip fyra sätt, Mapping, Matching, Joint Optimization and Joint Consultation samt Dominance.

*Avbildning* (mapping) innebär att organisationen har förmåga att avbilda miljön i sin egen struktur. Detta kräver förmåga till variationsrikedom inom organisationen, selektiva kriterier med vilka man kan möta miljös utspel med lämpliga avbildningar samt förmåga att för någon tid bevara de framgångsrika avbildningarna.<sup>12)</sup>

*Komplettering* (matching) innebär att man genom ömsesidig anpassning till en annan organisation gemensamt exploaterar miljön.

*Samtidig optimering och samråd* (joint optimization & joint consultation) innebär att man dels samverkar med och stödjer en annan organisation för att exploatera den gemensamma miljön och dels ser denna organisation som en del av den exploaterbara miljön.

*Dominans* (dominance) betraktar Rhenman som ett specialfall av avbildning.<sup>13)</sup> Detta innebär att man avbildar den egna organisationen i miljön. Dominans finns av tre slag.

Dominans 1 - överlägsen variationsrikedom innebär att flexibla företag är överlägsna andra.

---

10) *Rhenman*, 1970, 1973 (1969) och i *Rohlin*, 1974.

11) *Rhenman*, 1969, s 68.

12) *Buckley*, 1967, s 63.

13) *Rhenman*, 1969, s 71.

Dominans 2 - "survival of the fittest" innebär att man är bättre än andra på att exploatera miljön.

Dominans 3 - ledande delsystem innebär att man i ett system av organisationer som exploaterar en gemensam miljö är den mest betydelsefulla.

Överensstämmelsetyperna är idealtyper. Organisationer kan samtidigt använda sig av flera av dessa, riktade mot olika miljösegment.

Rhenman definierar interna eller strategiska mål som föreställningar om önskvärda framtida strategiska lägen. Strategier är föreställningar om hur dessa lägen skall uppnås. Personer som utvecklar dessa föreställningar kallas den strategiska företagsledningen.

Externa eller institutionella mål är föreställningar om de verkningar som organisationens handlande har på miljön. Personer som utvecklar dessa föreställningar kallas den institutionella företagsledningen.

Med denna bakgrund indelar författaren organisationer i fyra typer:

|                                                                                      | Organisationer utan strategiska mål, därför ingen strategisk företagsledning | Organisationer med strategiska mål och strategisk företagsledning |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Organisationer utan institutionella mål, därför ingen institutionell företagsledning | MARGINELLA ORGANISATIONER                                                    | STORBOLAG                                                         |
| Organisationer med institutionella mål och institutionell företagsledning            | APPENDIX-ORGANISATIONER                                                      | INSTITUTIONER                                                     |

Figur 3.2 Organisationstyper

Källa: Rhenman, E: "Företaget och dess omvärld". Stockholm 1969, s 51.

Rhenman konstaterar sedan att

marginella organisationer huvudsakligen uppnår överensstämmelse genom avbildning,

appendixorganisationer huvudsakligen uppnår överensstämmelse genom komplettering,

storbolag huvudsakligen uppnår överensstämmelse genom dominans,

institutioner huvudsakligen uppnår överensstämmelse genom samtidig optimering.

Rhenman har även en modell för att utvidga företagets domän. Växtstrategin har två faser. I den första sänder företaget ut en "spjutspets", det vill säga man söker systematiskt nya marknader och teknologier. Man experimenterar med olika sådana. Skulle experimentet lyckas "penetrerar" man marknaden, det vill säga man gör en systematisk erövring för att inta en dominerande position på den.

Det finns fyra typer av *systemutveckling* som kan göra att man lyckas att erövra en ny marknad.

Man kan imitera ett företag som har lyckats.

Man kan upptäcka bristande överensstämmelse mellan den på marknaden dominerande organisationen och något av marknadens delsystem. Detta är känt som segmentering.

Man kan utvidga ett system för problemlösning utöver de traditionella gränserna.

Man kan presentera en radikalt ny systemlösning eller teknologi.

Sammanfattningsvis kan sägas att Rhenman presenterar strategier för att uppnå överensstämmelse med miljön. Han relaterar vidare dessa strategier till olika organisationstyper.

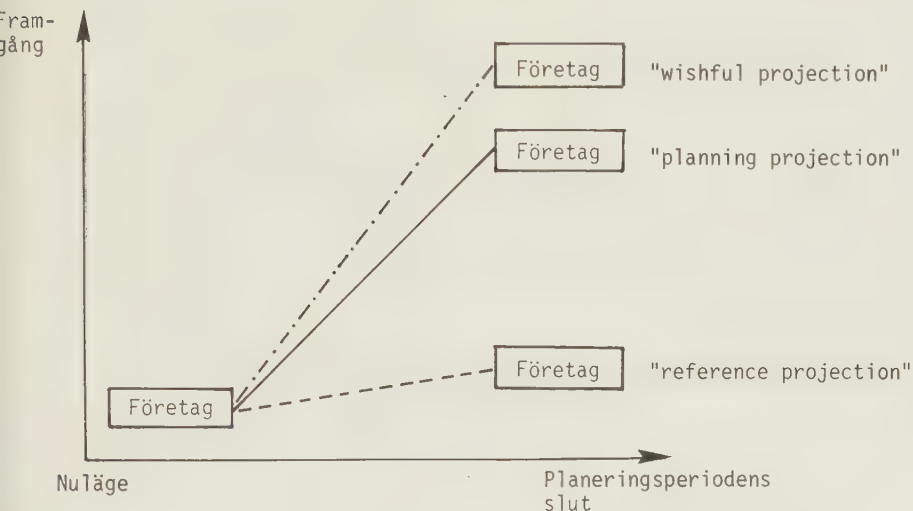
### 3.2.2.2 Planering

Russel L Ackoff<sup>14)</sup> har beskrivit planeringens innebörd. Han säger att planeringen baseras på en "reference projection" vilket är en förutsägelse om hur framtiden skulle se ut om ingen planering ägde rum. Den baseras vidare på en "wishful projection" som är ett uttryck för

---

14) Ackoff, 1970,

det läge där man skulle vilja att företaget befann sig vid slutet av planeringsperioden. Planeringens uppgift är att producera en "planning projection" som beskriver hur långt planeringen tror att företaget kan gå i uppfyllandet av sina önskemål.



Figur 3.3 Planeringens natur enligt Ackoff.

Källa: Fritt efter Ackoff, R L: "A Concept of Corporate Planning". New York 1970, kap. 2.

Begreppet strategisk planering har sin uppkomst i det militära systemet. Vad är då strategi i militära sammanhang? Den franske generalen *André Beaufre* har analyserat strategins centrala element.<sup>15)</sup>

Beaufre har definierat strategi som "konsten att uppfatta och behärska en växelverkan mellan viljor, som använder sig av maktmedel för att avgöra en inbördes konflikt." Han skriver senare:

Samtliga aktioner har alltså ett psykologiskt mål, något som är värt att notera. Man kan följaktligen i varje strategi urskilja två klart avgränsade och väsentliga element: *val av avgörande riktpunkt* som man vill träffa, beräknad med hänsyn till motståndarens olika slag av sårbarhet samt *val av förberedande åtgärder*

15) *Beaufre*, 1966.

som skall göra det möjligt att nå den avgörande punkten. Men eftersom var och en av motståndarna gör samma sak, kommer konfrontationen mellan de två manövrerna att leda till framgång för den sida som lyckas hejda motståndarnas manöver och föra sin egen fram till målet. Det är detta som Foch med den klassiska strategin kallar "att bevara handlingsfriheten". Viljornas kamp reduceras sålunda till en kamp om handlingsfrihet.<sup>16)</sup>

Handlingsfriheten har alltså en central betydelse i strategin. Vi noterar i detta sammanhang den vikt som organisationsteoretiker, till exempel Thompson och Rhenman, lägger vid handlingsfriheten.<sup>17)</sup>

*Igor Ansoff*<sup>18)</sup> ser flexibiliteten som ett sätt att bevara handlingsfriheten. Företagets flexibilitet kan delas i två typer av flexibilitet, intern och extern. Intern flexibilitet innebär förmåga att tåla påverkan av oförutsedda händelser i miljön. Likviditeten är central för den interna flexibiliteten.

Extern flexibilitet är den genomslagskraft som miljöhändelser har på företaget. Det finns två typer av strategier för extern flexibilitet, offensiva och defensiva. De offensiva innebär att man skall hålla sig med fruktbara teknologier, levande affärsidéer och stark forskning och utveckling så att man håller sig i utvecklingens frontlinje och påverkar den snarare än att påverkas av den.

Strategier för defensiv extern flexibilitet är bland annat att ha många oberoende kunder, att vara verksam på flera olika marknader med olika marknadskaraktäristika och att ha produktion med flera olika slags teknologier inom företaget.

---

16) Ibid, s 34-35.

17) *Rhenman* i Rohlin, 1974, s 58.

18) *Ansoff*, 1965.



Med marknadspenetrering menar Ansoff en ökning av marknadsandelen för nuvarande produkter. Presenterar man en ny produkt på den nuvarande marknaden är detta produktutveckling. Söker man nya användningsområden för sina produkter betraktas detta som marknadsutveckling. Att gå in på nya marknader med nya produkter betecknas som diversifiering.

För att underlätta sökandet efter handlingsalternativ kan man specificera företagets nuvarande produkt/marknadsområde. Genom att göra detta finner man verksamhetsfält för vilka företaget har större förmåga att nå kunskap än man skulle ha vid ett förutsättningslöst sökande.

Man kan också analysera vilka konkurrensfördelar man skulle tänkas ha med alternativa produkt/marknadskombinationer.

Intressant för analysen är också de eventuella positiva effekter som en ny produkt/marknadsinsats kan få tillsammans med företagets tidigare verksamhet. *Synergi*, som detta kallas kan uppkomma i försäljningen till exempel vid ett effektivt utnyttjande av gemensamma distributionskanaler. Operativ synergi innebär effektivare utnyttjande av produktionsapparaten. Investeringssynergi kan bli konsekvensen av sam användning av anläggningar. Företagsledningssynergi kan uppstå till exempel genom att någon i direktionen redan är bekant med problemtyperna i det tilltänkta nya marknadssegmentet.

Vi sammanfattar nu Ansoffs strategibegrepp i fyra komponenter:

- 1 *Produkt/marknadsinriktning* anger området för sökandet efter nya alternativ.
- 2 *Tillväxtvektor* anger riktning för sökandet inom området.
- 3 *Konkurrensfördel* avser analys av egenskaper hos produkt/marknadskombinationer som kan ge företaget en stark konkurrensmässig ställning.
- 4 *Synergi* betecknar företagets förmåga att öka effektiviteten som ett resultat av införandet av en ny produkt/marknadskombination.

Ansoff konstaterar att marknadsutveckling främst ställer krav på företagets marknadsföringsförmåga. Diversifiering däremot ställer samtida krav på både marknadsföring och produktteknologi.



Ansoff är främst intresserad av diversifieringsstrategier. Han har indelat diversifieringskomponenten i delkomponenter beroende av kundtyp och slag av teknologi.

Horisontell diversifiering består av diversifiering inom den diversifierande firmans ekonomiska miljö.

Om företaget själv uppträder som kund blir resultatet vertikal integration. Denna diversifiering innebär mindre flexibilitet för företaget.

Konglomerat diversifiering innebär att sälja produkter baserade på ny teknologi till nya kunder medan koncentrisk diversifiering är övriga fall.

|                |                      | Produkter                  | Nya produkter       |              |
|----------------|----------------------|----------------------------|---------------------|--------------|
|                |                      | Kunder                     | Nu använd teknologi | Ny teknologi |
| Nya funktioner | Samma typ            | Horisontell diversifiering |                     |              |
|                | Företaget själv kund | Vertikal integration       |                     |              |
|                | Liknande typ         | Koncentrisk diversifiering |                     |              |
|                | Ny typ               |                            |                     |              |
|                |                      | Konglomerat diversifiering |                     |              |

Figur 3.6 Diversifiering

Källa: Efter Ansoff: "Corporate Strategy". New York 1965, s 116.

### 3.2.2.3 Adaptiv planering

*Arwidi & Malm* (1973) har försökt vidareutveckla planeringsteorin. Deras rapport är ett gott exempel på planeringsteorins nuvarande utvecklingsnivå varför vi här redogör för några av de tankar i den som vi uppfattar som centrala.

Författarna konstaterar att vi påverkar vår omvärld genom att kontinuerligt lösa problem.<sup>19)</sup> Problemen är emellertid inte givna utan resultatet av en abstraktionsprocess hos beslutsfattaren. Hans tolkning av verkligheten är alltså mycket väsentlig för att rätt problem skall uppfattas på ett riktigt sätt. Problemen kan inte heller behandlas skilda från varandra utan är ofta sammansatta till problemkomplex.

Författarna betraktar vidare beslutsfattaren och planeraren som identiska begrepp. Detta medför

att planeringen är en kontinuerlig process,<sup>20)</sup>

att det är lika viktigt för planeringen att identifiera rätt problem som det är att välja rätt mellan handlingsalternativ,

att planering kan definieras som komplext beslutsfattande där man arbetar med system av problem.

Vidare påpekar *Arwidi & Malm* att den orsak-verkankunskap man får genom planering inte enbart kommer från den feed-back man får genom att studera utfallet av fattade beslut. Själva planeringsprocessen är i sig en viktig inlärningsmekanism genom vilken planeraren kan öka sin orsak-verkankunskap om planeringsobjektet.

### 3.2.2.4 Adaption

*Chandler*<sup>21)</sup> lade med sin, numera klassiska, studie av ett antal amerikanska företag fram tesen att "Structure follows strategy".

Struktur innebär i *Chandlers* mening det sätt som företagets administration organiseras på. Det som organiseras är linjer för auktoritet och kommunikation samt informations- och dataflödet som går genom dessa linjer.

---

19) *Arwidi & Malm*, 1973. Se även *Arwidi*, 1974 och *Malm*, 1975.

20) Se även *Ackoff*, 1970.

21) *Chandler*, 1966 (1962).

Med strategi avser Chandler fastställandet av grundläggande målsättningar och val av handlingsalternativ för att uppfylla dessa. Eftersom tillväxt är en grundläggande målsättning beskriver strategin sättet att växa.

Chandler menar alltså att fastställandet av en organisationsstruktur är ett medel för att genomföra beslutade strategier. Många forskare menar i dag att förhållandet också kan vara det omvända.<sup>22)</sup>

Vi återkommer till Chandlers huvudtes senare och intresserar oss nu i stället för hans synpunkter på förändringar av strukturen.

Chandler klassificerar förändringar av organisationsstrukturen efter en indelning som gjordes av *Schumpeter*<sup>23)</sup> för en analys av ekonomiska innovationer. De skiljer på *kreativa innovationer* och *adaptiva gensvar* (adaptive responses). De förra avser förändringar till strukturer som är okända för företaget. Den senare typen kan visserligen innebära genomgripande förändring för företaget men leder till en struktur som är känd. Karaktären hos de strukturförändringar som en strategi kräver är viktig bl a för möjligheterna att få hela organisationer att acceptera ett försök till förändring.

*Cyert & March*<sup>24)</sup> ser organisationen som en koalition av medlemmar vars värderingar och individuella mål ofta står i konflikt. De fyra grundläggande begreppen i deras teori är kvasilösning av konflikt, undvikande av osäkerhet, problemstimulerat sökande och organisationens inläring.

Vi är här främst intresserade av den sista av dessa aspekter på beslutsfattandet; *organisationens inläring*. *Cyert & March* menar att organisationer visar ett adaptivt beteende. Även om adaptionen beror på att de enskilda individerna i organisationer går igenom en lärprocess kan det vara befogat att tala om aggregatets, organisationens, adaption.

Adaptionen kommer främst in i tre delar av organisationens beslutsprocess, nämligen vid målformuleringen, vid utformningen av miljörelationer och sökregler.

22) Se t.ex. *Ackoff & Emery*, 1972 och *Malm*, 1975 kap. 9.

23) *Schumpeter*, J.: "The Creative Response in Economic History". *Journal of Economic History*, November 1947.

24) *Cyert & March*, 1963.

Målen är i Cyert & March's teori uttrydda i form av aspirationsnivåer i olika dimensioner. Dessa aspirationsnivåer varierar över tiden på grund av den inläring som organisationen gör. Inläringen görs utifrån organisationens erfarenheter eller erfarenheten från jämförbara organisationer.

Målen för organisationen vid en viss tidpunkt är en funktion av

- 1 Organisationens mål under föregående tidsperiod ( $G_{t-1}$ ).
- 2 Organisationens erfarenhet avseende detta mål under föregående period ( $E$ ).
- 3 Erfarenheterna av jämförbara organisationer avseende målen under föregående period ( $C$ ).

Författarna menar också att man kan antaga att funktionen är linjär. Det skulle åtminstone teoretiskt vara möjligt att fastställa koefficienter som visade de tre variablernas vikt för de nya målen. Om  $G$ ,  $E$  och  $C$  helt förklarar de nya målen blir summan av koefficienterna  $a_1$ ,  $a_2$  och  $a_3$  lika med 1 i nedanstående ekvation.

$$G_t = a_1 G_{t-1} + a_2 E_{t-1} + a_3 C_{t-1}$$

Den andra delen av beslutsprocessen som Cyert & March använder för att förklara organisationens inläring var utformningen av miljörelationer (Adaption in attention rules). Detta innebär att organisationen lär sig vilka delar av miljön den skall uppmärksamma.

Författarna poängterar två aspekter av miljörelationer som är av betydelse för adaptionen. För det första lär sig organisationen och dess delar att värdera sitt beteende gentemot vissa kriterier och att ignorera andra. I andra termer kan man säga att organisationen väljer att evaluera sitt beteende mot vissa delar av värdemiljön. Den andra aspekten på miljörelationer är organisationens uppfattning om dess placering i miljön. Medlemmarna i organisationen väljer att jämföra den med andra organisationer eller fenomen i miljön. Exempel på detta är jämförelser med andra organisationers erfarenheter i relation till målen (se ovan). Man kan förvänta sig att organisationen över tiden förändrar sina referensobjekt i miljön.

Adaptionen i sökregler är den tredje aspekten på inlärning som Cyert & March urskiljer. Sökandet efter lösningar på problem har en central roll i teorin. Allteftersom organisationen får erfarenheter av hur vissa sätt att söka lyckas i förhållande till en viss typ av problem förändras sökreglerna. Om man lyckas lösa ett problem med hjälp av en viss sökmetod är det troligt att samma sökprocedur används vid nästa tillfälle. På motsvarande sätt påverkas sökreglerna av ett misslyckat problemlösningsförsök.

En viktig del av metoden för problemlösning är koden eller språket som används för att definiera problemet och att välja lösningsalternativ. En beslutsregel som är utarbetad för att välja mellan två alternativ medför att språket som kommunicerar problemet tenderar att strukturera alla relevanta faktorer till två klasser, t ex lönsam, icke lönsam. Adaptionen i sökreglerna anpassar språket till övriga delar av beslutsprocessen och/eller till problemet.

*Bennis*<sup>25)</sup> menar att organisationen i första hand är ett komplext, målsökande system. För att kunna utföra sina primära uppgifter måste organisationen utföra två typer av sekundära uppgifter. Dels skall den upprätthålla det interna systemet och samordna de mänskliga faktorerna i företaget, dels skall den utveckla en adaptionsförmåga. Med adaptionsförmåga avser Bennis att den skall anpassa sig till och/eller påverka sin miljö.

Bennis tecknar också bilden av framtidens organisation som ett system med organisk-adaptiv struktur. De drag av byråkratisk struktur som finns i de flesta organisationer i dag ersätts med en adaptiv problemlösningssinriktad struktur. I stället för fasta hierarkier blir framtidens företag uppbyggt av temporära problemlösningssgrupper som sätts samman allt efter de problem som uppstår i organisationen.

När man ser organisationen som ett problemlösande adaptivt system blir de processer som bidrar till att lösa problemen den intressantaste aspekten på dess beteende. De viktigaste måtten på organisationens "hälsa" blir inte de traditionella måtten på effektivitet i produktionen utan de mått som avspeglar adaptionsförmåga och förmåga att skapa ett organiskt internt system.

---

25) *Bennis* i Etzioni, 1969.

Schein<sup>26)</sup> utvecklar Bennis' idéer genom att presentera en beskrivning av adaptionscykeln.

Han utgår från att adaptionsförmågan är: "Förmågan att lösa problem och att reagera flexibelt på en föränderlig omgivnings krav." Denna flexibilitet uppnås genom sex olika steg eller processer i adaptionscykeln nämligen:<sup>27)</sup>

- 1 Uppfattning av förändring i den interna eller externa omgivningen.
- 2 Införande av relevant information i fråga om förändringen till de delar av organisationen som kan ta itu med den.
- 3 Förändring av produktionen eller omvandlingsprocessen inom organisationen i enlighet med den erhållna informationen.
- 4 Stabilisering av interna förändringar, medan man reducerar eller försöker styra icke önskvärda biprodukter (icke önskvärda förändringar hos relaterade system, vilka har sitt upphov i önskade förändringar).
- 5 Utförelse av nya produkter, tjänster osv, vilka mera är i linje med de ursprungligen uppfattade förändringarna i omgivningen.
- 6 Erhållande av "feed-back" på framgången av förändringen genom att ytterligare känna av den externa omgivningens tillstånd och graden av integrationen hos den interna omgivningen.

Schein menar att man genom att utnyttja denna beskrivning av adaptionscykeln, kan identifiera de svagheter som finns i ett företags adaptionsförmåga.

### 3.2.2.5 Adaptiva system

Buckley (1967) uttrycker kraven på ett adaptivt system i form av fyra punkter.

... Our adaptive system ... must manifest 1) some degree of "plasticity" and "sensitivity" or *tension* vis-a-vis its environment such that it carries on a constant interchange with environmental events, acting on and reacting to them; 2) some source of mechanism providing for *variety*, to act as a potential pool of adaptive variability to meet the problem of mapping new or more detailed variety and constraints in a changeable environment; 3) a set of *selective* criteria or mechanisms against which the "variety pool" may be sifted into those variations in the organization or system that more closely map the environment and those

26) Schein, 1969 (1965).

27) Op cit, s 153



that do not; and 4) an arrangement for *preserving and/or propagating* these "successful" mappings.<sup>28)</sup>

*Buckley* menar också att ett specialfall på relativt hög nivå av adaptiva system är det *lärande systemet*.

If the adaptive system in question is a (relatively high level) psychological or cortical system, we refer to "learning", whereby the significant environmental variety is transmitted via sensory and perceptual channels and decodings to the cortical centers where, on the basis of selective criteria (for example, "reward" and "punishment") related to physiological and/or other "needs" or "drives", relevant parts of it are encoded and preserved as "experience" for varying periods of time, and may promote adaption.<sup>29)</sup>

*Vickers*, som är cybernetiker, beskriver adaptationsmekanismen i form av en regulator. Han menar att regulatorn i ett adaptivt system måste åtminstone uppfylla tre huvudfunktioner. Den måste ha förmåga att ta emot information om hur relationerna mellan system och miljö utvecklas i förhållande till hur de skulle utvecklas för att systemets tillstånd skulle bevaras. Vidare måste adaptationsmekanismen kunna sända signaler för att initiera handling som kan påverka systemets utveckling i den riktning som är önskvärd. Slutligen menar *Vickers* att man måste ha en funktion som väljer mellan det begränsade antal handlingsalternativ som är möjliga i den aktuella situationen.<sup>30)</sup>

### 3.2.3 Strukturförändringar

När vi studerar organisationers inbrytningsprocesser är vi intresserade av vissa speciella aspekter av adaptation. En sådan aspekt är skillnaden mellan adaptation som kräver förändringar i strukturen och sådan som kan ske inom den existerande strukturen. Detta vill vi illustrera genom att se på organisationen som ett lärande system.

Vid inbrytning på en främmande marknad ställs stora krav på organisationens förmåga att förändra sitt handlande för att uppnå överensstäm-

28) *Buckley*, 1967, s 63

29) *Op cit*, s 64

30) *Vickers* i *Buckley*, 1972 (1968).



stämmelse med den föränderliga miljön. Detta kan ske genom att man betraktar miljön med hjälp av ett antal selektiva mekanismer, styrda av ett framgångskriterium för organisationen. Något annorlunda uttryckt krävs det av organisationen att den har förmåga att ta emot signaler från miljön. (Den första boxen i figur 3.7).

| EN LÄRANDE ORGANISATION<br>har förmåga att:         |                                           |                             |                                                 |                                     |                                 |                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| ta emot<br>signaler<br>som av-<br>speglar<br>miljön | sortera<br>ut vilka<br>som är<br>kritiska | värdera<br>resurs-<br>läget | välja mel-<br>lan hand-<br>lingsal-<br>ternativ | prestera<br>utspel<br>mot<br>miljön | tillvarata<br>erfaren-<br>heter | förändra<br>sin<br>struktur |

Figur 3.7 Organisatorisk inläring. Efter Buckley, W, 1967, s 128.

Organisationens struktur är i detta sammanhang tendensen att handla på vissa sätt, eller mängden av alternativa handlingsmöjligheter som finns inom organisationen, dvs organisationens handlingsrepertoar.

The *structure* of such a system is thus viewed in terms of *sets of alternative actions*, or tendencies to act in certain ways, associated with the components, and the *constraints* that specify or limit these alternative actions.<sup>31)</sup>

Alla medvetna förändringar i en organisation måste givetvis initieras av individer. Den organisatoriska inläringen innebär inläring hos individer i organisationen. Individers inläring är en medveten process varigenom deras föreställningar och värderingar förändras.<sup>32)</sup> Härigenom kan också deras förutsättningar för handlande förändras - organisationen förändrar sin handlingsrepertoar eller struktur.

En organisation visar ofta en stor tröghet när det gäller att förändra strukturen. Donald Schon hävdar att människorna och därmed organisationen har en mycket stark tro på stabiliteten.<sup>33)</sup> Taktiken för att bevara stabiliteten består av tre delar:

31) Buckley, 1967, s 128.

32) Jfr Persson, B, 1974, s 26.

33) Schon, 1972, s 6-50.

Människorna väljer att inte uppmärksamma de fakta som skulle kunna ändra på deras sätt att se sakernas tillstånd.

Människorna bedriver ett slags inre ekonomi inom vilken förändringar på ett område kompenseras av mera stabilitet på ett annat.

Människorna ägnar sig oavslätligt och aktivt åt att bevara det system i vilket vi är inrangerade.

När stabiliteten förlorats brukar detta utlösa en anti-reaktion. Man vägrar att möta utmaningen direkt. Man försöker förneka den, undkomma den eller förbli i okunnighet om den. Dessa anti-reaktioner kan ta tre huvudsakliga former.

En av dessa reaktioner är ansträngningar att återgå till det stabila tillståndet. En speciell variant av denna reaktion kan kallas lokalism. Det finns ibland möjligheter att bevara det förgångna i en skyddad enklav. Strävan till återgång kan ta form av försök att skydda denna enklavs självständighet.

En annan anti-reaktion är en slags revolt riktad mot etablerade institutioner. Man angriper etablissemetet i stället för att arbeta för levande och genomarbetade ideal. Denna revolt är alltid riktad *emot* någonting och lever bara kvar så länge det angripna objektet existerar.

Andlig flykt är den tredje anti-reaktionen. Den kan ta sig uttryck i missbruk av sprit och läkemedel, hypnotism, våld eller introvert religionsdyrkan av någonting.

Sammantaget innebär detta att organisationen har ett inbyggt motstånd mot förändringar, den kämpar för att bli oförändrad då förändringar inträder. Schon kallar detta för samhällets dynamiska konservatism.

Den dynamiska konservatismen har också en försvarsstrategi som kan beskrivas i fyra steg.

Den första reaktionen på ett hot är att inte låtsas om det.

Den andra reaktionen utlöses när den första misslyckas. Man sätter igång ett motanfall mot hotet.

Skulle även den andra reaktionen misslyckas, tillgrips som tredje steg att ge den hotande förändringen begränsat arbågsrum som håller den på plats. Utdragen i sin fulla konsekvens innebär denna reaktion att miljön splittras upp i olika delar, vilka alla sluter sig inne och försvarar sig mot alla. Detta kallar Schon "compartmentalization".

Om slutligen ett skede som medför ett hot inte kan ignoreras, avvisas, omformas eller fångas upp, blir reaktionen hos de sociala systemen i miljön den att de förändras. Förändringen blir då den *minsta möjliga* för att neutralisera hotet.

### 3.2.4 Internationalisering

#### 3.2.4.1 Skillnader mellan nationell och internationell verksamhet

Förutsättningarna för *internationalisering* förklaras av nationalekonomerna i teorier om fördelar vid internationella utbyten. När vi analyserar problemet på företagsnivå, kan vi konstatera att internationalisering är ett specialfall av tillväxt.

Tillväxten kan vara både kvantitativ och kvalitativ. Förutom att internationalisering ofta innebär en tillväxt i t ex omsättning och personalstorlek hänger den också samman med en tillväxt i kvalitativa dimensioner. En ökad förmåga att se nya element i miljön är ett exempel på en sådan kvalitativ tillväxtdimension som ofta är en förutsättning för internationaliseringen.

Internationalisering innebär att företaget förlägger en del av sin verksamhet till en ny miljö. När internationaliseringen är avsedd att bli varaktig ställs organisationen i en situation som mycket påminner om den som uppstår när det sker strukturella förändringar i miljön för det icke internationaliserande företaget. Eftersom det internationaliserande företaget själv *söker sig* till den nya miljön har man dock ett annat utgångsläge än det den organisation har som får sin normala miljö förändrad.

Principiellt finns det två skillnader mellan att driva en nationell och en internationell verksamhet. Den ena skillnaden uppstår på grund av de konsekvenser som skapas av att verksamheten skär gränser mellan

nationalstater. Tullar, kvoterings och andra handelsbarriärer samt valutaproblem är exempel på sådana konsekvenser.

Den andra principiella skillnaden grundas på att verksamheten omfattar två eller flera marknader. Organisationen måste ha förmåga att anpassa sig och/eller att påverka marknader med olikheter som värderingar och livsstil, ekonomisk politik och utveckling och lagstiftning.

### 3.2.4.2 Motiv för internationalisering

När det nu medför så många komplexa förhållanden att utvidga verksamheten över nationsgränserna kan man med rätta fråga sig varför allt fler företag blir internationellt verksamma. Den vanligaste förklaringen torde helt enkelt vara strävan efter tillväxt. Framförallt i ett land med liten hemmamarknad som Sverige, kan man se internationalisering som en naturlig del av företagets tillväxt.

*Perlmutter*<sup>34)</sup> anser att man också måste ta hänsyn till de följd effekter som ett enskilt företag som är verksamt på en internationell marknad kan utnyttja. Möjligheterna att uppnå stora tillverkningsvolymerna ger positiva effekter inte bara genom att det tillåter upprepning i produktionen, utan också genom att man kan skapa en större kunskapsbas. Ett stort företag kan lättare experimentera med nya lösningar, kan satsa på större FoU-projekt. Ett experiment medför alltid risk för misslyckande och endast ett företag med stora resurser kan bära ett eller flera misslyckanden.

Ett företag som tidigt internationaliseras kan alltså utnyttja sin tillväxt för att skapa underlag för ytterligare tillväxtökning. Blotta storleken ger företaget resurser för att växa snabbare än sina mindre konkurrenter.

*Brooke & Remmers*<sup>35)</sup> som gjort en studie av 110 brittiska och amerikanska företag, har ställt samman de orsaker som angavs för utvidgning eller start av internationaliseringen i form av direktinvesteringar. Genom att komplettera det egna resultatet med uppgifter i litteraturen fick man fram de motiv som redovisas i figur 3.8. Figuren visar de hot och möjligheter som företagen uppfattade som avgörande för be-

34) Se t ex *Fredriksson et al*, 1973, s 50ff.

35) *Brooke & Remmers*, 1973 (1970).

slutet att starta verksamhet i utlandet. Den omfattar inte orsaker för att starta export eller licensgivning vilket inte hindrar att det, främst bland de "aggressiva strategierna", finns orsaker som kan vara incitament även för dessa former av internationalisering.

| Motiv                                                                                                         | Frekvens med vilken motivet angavs. <sup>36)</sup> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>I</b> <u>Defensiva strategier</u>                                                                          |                                                    |
| Ett företag opererar utomlands för att försvara sin existerande verksamhet på grund av:                       |                                                    |
| I.1 Myndigheters handlande för att skapa eller utöka:                                                         |                                                    |
| a) tull- och avgiftsbarriärer                                                                                 | A                                                  |
| b) importkontroll                                                                                             | D                                                  |
| c) lagstiftning med monopol eller handelsavtal                                                                | C                                                  |
| I.2 Krav på lokal tillverkning och andra problem som hänger samman med nationalism på den främmande marknaden | B                                                  |
| I.3 Transportkostnader och förseningar                                                                        | A                                                  |
| I.4 Svårigheter med agenter och svårigheter med licenstagare                                                  | B                                                  |
|                                                                                                               | C                                                  |
| I.5 Problem med service för sålda produkter och andra tekniska problem på den främmande marknaden             | C                                                  |
| I.6 Behov av att skydda patent                                                                                | C                                                  |
| I.7 Behov av att säkra leveranser av råmaterial och komponenter                                               | B                                                  |
| I.8 Behov av att internationalisera då konkurrenter, leverantörer eller kunder gjort det                      | B                                                  |
| I.9 Behov av att skydda aktieägare från konjunkturunsgångar hemma med hjälp av:                               |                                                    |
| a) geografisk spridning                                                                                       | C                                                  |
| b) produktdiversifiering (kan vara kombinerad med geografisk spridning)                                       | D                                                  |
| <b>II</b> <u>Aggressiva strategier</u>                                                                        |                                                    |
| Sökande efter:                                                                                                |                                                    |
| II.1 Mer lönsam användning för outnyttjade resurser hemma i form av                                           |                                                    |
| a) kapital och utrustning                                                                                     | B                                                  |
| b) personal                                                                                                   | D                                                  |
| c) know-how                                                                                                   | C                                                  |

|       | Motiv                                                                                                                                                                                       | Frekvens med vilken motivet angavs. <sup>36)</sup> |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| II.2  | Mer effektivt utnyttjande av "opportunities" genom utvecklandet av globala planer och strategier för resurser och marknader,                                                                | C                                                  |
| II.3  | Tillgång på främmande know-how                                                                                                                                                              | D                                                  |
| II.4  | Behov av att expandera när detta endast kan ske utomlands och möjligheter att undkomma restriktioner i hemlandet                                                                            | D<br>E                                             |
| III   | <u>Andra</u>                                                                                                                                                                                |                                                    |
| III.1 | Påverkan från myndigheter, till exempel:<br>a) allmän uppmuntran av utländska investeringar<br>b) skattelättnader<br>c) förmånliga lån<br>d) lånegarantier eller säkerheter<br>e) byggnader | E<br>D<br>D<br>D<br>E                              |
| III.2 | Påverkan från andra företag                                                                                                                                                                 | C                                                  |
| III.3 | Intern påverkan till exempel från påtryckningsgrupper som argumenterar för tillverkning utomlands för att kunskaper hos de anställda skall utnyttjas                                        | C                                                  |

Figur 3.8 Motiv för att starta tillverkning utomlands

Källa: *Brooke & Remmers*, 1973 (1970), s 227.

36) Följande symboler har använts för att karaktärisera de avgivna svaren:

- A. Motivet var nämnt av praktiskt taget alla som tillfrågats i varje företag som det överhuvudtaget var applicerbart på.
- B. Motivet nämndes i någon form av företagsledningen i över hälften av de företag som ingick i någon av de undersökningar som resultaten baseras på.
- C. Motivet nämndes av företagsledningen i mindre än hälften men mer än två av de aktuella företagen.
- D. Motivet nämndes endast en eller två gånger.
- E. Motivet har inte nämnts i något av de tillfrågade företagen, men finns refererat i litteraturen.

De oftast nämnda orsakerna för att starta internationell verksamhet finns bland de "defensiva strategierna". Dessa innebär ett försvar av existerande verksamhet.

Bland de "aggressiva strategierna" fann man att den vanligaste orsaken var ett behov att utnyttja existerande kapital och anläggningar på ett effektivare sätt. En annan vanlig orsak är överkapacitet på tekniskt eller organisatoriskt kunnande. Detta kunde vara i form av säljbara produkter, produktions- eller produktionskunnande.

#### 3.2.4.3 Strategier för internationell tillväxt

Brooke & Remmers<sup>37)</sup> beskriver också fyra typer av strategier för internationell expansion, vilka kopplas till motiven för den internationella verksamheten som redovisats i figur 3.8.

Den första av dessa är exploateringen av naturresurser utomlands (*Natural resources*). *Manufacturing* är en strategi som omfattar företag som går utomlands för att utnyttja ett teknologiskt försprång. Den tredje strategin kallas i figuren *Marketing* och innebär att företaget startar produktion utomlands för att skydda sig för hot mot marknaden. Slutligen använder man termen *Investment strategy* för de fall där ett företag startar ett utlandsbolag för att få förräntning på tillgängligt riskkapital.

Investment- och marketingstrategierna leder i allmänhet till autonoma dotterbolag med "open relations" till moderbolaget. De övriga två strategierna leder däremot, åtminstone i initialskedet, till hårt styrda dotterbolag med "close relations".

Perlmutter<sup>38)</sup> anser att den mest rättframma tillväxtstrategin för ett stort företag innebär att företaget bibehåller sin nuvarande produktionsinriktning och tillväxer genom att expandera på nya marknader med sina nuvarande produkter. Denna typ av strategi, som motsvarar Ansoff's marknadsutveckling (se ovan), kallar han för *kontinuitetsstrategi*.

---

37) Op cit, s 72.

38) Se t ex Fredriksson et al, 1973, kap 3.



En andra strategi är *specialiseringsstrategin*. Denna är ett sätt att öka konkurrenskraften genom att koncentrera resurserna till ett mindre antal teknologier eller produkter. Genom att satsa på sina internationellt sett starka sidor och att avveckla sina svaga försöker företaget penetrera världsmarknaden med ett fåtal produkter. Till skillnad från kontinuitetsstrategin innebär specialiseringsstrategin att företagets produktsortiment förändras.

Såväl vid kontinuitetsstrategin som vid specialiseringsstrategin behåller företaget sin ursprungliga ägarstruktur. Företaget tillväxer genom intern tillväxt eller köp av andra företag. Dessa strategier leder, om de lyckas, till globalt arbetande giganter. En alternativ strategi, *koalitionsstrategin*, bygger däremot på tillväxt genom samarbete mellan olika företag.

Koalitioner på global - GISC, regional - RISC, eller nationell - NISC, nivå kan bildas genom att de enskilda företagen identifierar sina starka och svaga sidor och utifrån dessa söker partners med kompletterande resursprofiler. Samarbetet mellan företagen sker utan att man genomför någon fusion, och kan avse begränsade delar av respektive företags verksamhet. Samtidigt kan man konkurrera på andra områden. Volvo har t ex varit aktiv med denna strategi när man har utvecklat samarbete inom utvecklingen av motorer med franska företag. Detta samarbete är alltså en ny typ av RISC.

Koalitionsstrategin innebär alltså ett samarbete inom vissa funktioner eller områden. Företagen fungerar fortfarande som autonoma enheter. Ägarband mellan dem kan i viss mån upprättas, men förhållandet kan lika väl regleras genom kontrakt. Samarbetspartners fungerar som likvärdiga parter i en frivillig samverkan och behåller sin nationella identitet. Till skillnad från de tidigare nämnda strategierna behöver de deltagande företagen inte vara globala gigantföretag, stordriftsfördelarna fås inom konstellationen, inte i det enskilda företaget.

De tre typerna av företagsstrategier för verksamhet på en global marknad påverkar givetvis det enskilda företags utveckling ur flera aspekter. En koalitionsstrategi som leder till en eller flera lyckade konstellationer för företaget ger en tillräckligt stor bas för den internationella verksamheten utan att företaget behöver utvecklas till ett multinationellt storföretag. Även om denna strategi ställer stora krav

på samarbetsförmåga menar Perlmutter att den kan vara den lättast framkomliga vägen för många av världens medelstora företag.

Warren Keegan<sup>39)</sup> visar en strategivalmodell som avser spridningen av enskilda produkter. Han menar att man måste utgå från produktens funktion och de förhållanden som råder när produkten används på den främmande marknaden.

Utifrån dessa strategideterminanter kan produktstrategin formuleras i två dimensioner. Dessa innefattar dels utformningen av produkten, dels utformningen av kommunikationen till den nya marknaden.

De fem olika strategier som Keegan urskiljer framgår av figur 3.9. Strategierna uttrycker förändringar på hemmamarknaden.

| Strategi | Produktens funktion eller uppfyllda krav | Förhållanden vid användningen | Rekommenderad produktstrategi | Rekommenderad kommunikationsstrategi | Relativ kostnad för förändringar |
|----------|------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1        | Samma                                    | Samma                         | Oförändrad                    | Oförändrad                           | 1                                |
| 2        | Olika                                    | Samma                         | Oförändrad                    | Anpassad                             | 2                                |
| 3        | Samma                                    | Olika                         | Anpassad                      | Oförändrad                           | 3                                |
| 4        | Olika                                    | Olika                         | Anpassad                      | Anpassad                             | 4                                |
| 5        | Samma                                    | Förutsättningar saknas        | Nyskapande                    | Nyskapande                           | 5                                |

Figur 3.9 Internationella produkt/kommunikationsstrategier i förhållande till hemmamarknaden. Efter Keegan, 1969, s 58.

39) Keegan, W: "Multinational Product Planning: Strategic Alternatives", *Columbia Journal of World Business*, Vol 4, No 3, May-June 1969.

Strategivalet blir alltså beroende av tre faktorer:

- produkten själv definierad utifrån den funktion eller de behov den fyller,
- marknaden definierad utifrån de förhållanden under vilka produkten används,
- kostnaden för att förändra produkten och kommunikationen.

#### 3.2.4.4 Strukturer vid internationell tillväxt

I Chandlers anda beskriver *McArthur & Scott*<sup>40)</sup> hur företaget förändras vid tillväxt. Man beskriver strukturutvecklingen i tre steg med utgångspunkt från graden av diversifiering. De tre stegen är:

- I En produkt eller en smal produktlinje
- II En produktlinje
- III Diversifierad produktion med flera produktlinjer.

Man beskriver vidare olika dimensioner av strukturen utifrån dessa olika steg i produktionsstrukturen (se figur 3.10).

*Channon*<sup>41)42)</sup> studerade UK's 100 största företag med liknande utgångspunkter. Han jämförde strategier, i betydelsen förändring i diversifieringsgraden, med den formella strukturen i företagen. På grund av hans företagspopulation kom studien att i avsevärd grad behandla internationellt verksamma företag.

Graden av diversifiering mättes i produktbredd med följande grader.<sup>43)</sup>

- 1 En produkt
- 2 Dominerande produkt
- 3 Relaterade produkter
- 4 Orelaterade produkter

---

40) *McArthur & Scott* i Channon, 1973.

41) *Channon*, 1973.

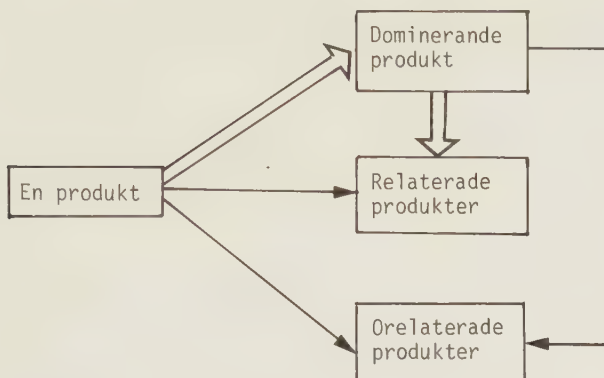
42) De delar av Channon som relateras här behandlar endast marginellt den internationella aspekten. Vi har valt att presentera detta stycke här p g a dess släktskap med Stopfords teori.

43) *Channon*, 1973, s 12.

| Orga-<br>nisations-<br>karaktistika  | Steg                                                               | I                                                                                           | II                                                                                          | III                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Produktlinje                      | En produkt eller en linje                                          | En produktlinje                                                                             | En produktlinje                                                                             | Flera produktlinjer                                                                                                                       |
| 2. Distributions-<br>mönster         | En kanal eller kanaluppsättning                                    | En uppsättning distributions-<br>kanaler                                                    | En uppsättning distributions-<br>kanaler                                                    | Flera distributionskanaler                                                                                                                |
| 3. Organisations-<br>struktur        | Svag eller obefintlig formell<br>struktur - "one man show"         | Specialisering baserad på<br>funktion                                                       | Specialisering baserad på<br>funktion                                                       | Specialisering baserad på pro-<br>dukt/marknadsrelationer                                                                                 |
| 4. Produkt-service-<br>transaktioner | Utifrån produkten                                                  | Integrerat transaktionsmönster                                                              | Integrerat transaktionsmönster                                                              | Icke integrerat                                                                                                                           |
| 5. Forskning och<br>utveckling       | Inte institutionaliserad styrd<br>av ägare/ledares intresse        | Ökad institutionaliserad<br>produkt- eller processutveckling                                | Ökad institutionaliserad<br>produkt- eller processutveckling                                | Institutionaliserat sökande<br>efter <i>nya</i> produkter och utveck-<br>ling                                                             |
| 6. Framgångs-<br>kriteria            | Bygger på personlig kontakt och<br>subjektiva kriteria             | Alltmer operonliga baserade<br>på tekniska och/eller ekono-<br>miska kriteria               | Alltmer operonliga baserade<br>på tekniska och/eller ekono-<br>miska kriteria               | Operonliga baserade på mark-<br>nadskriteria (ROI och marknads-<br>andelar)                                                               |
| 7. Belöningar                        | Osystematiska och ofta<br>patriarkaliska                           | Alltmer systematiska med tyngd-<br>punkt på stabilitet och service                          | Alltmer systematiska med tyngd-<br>punkt på stabilitet och service                          | Alltmer systematiska med varia-<br>tioner i relation till framgången                                                                      |
| 8. Styrssystem                       | Personlig styrning av såväl<br>strategiska som operativa<br>beslut | Personlig styrning av strate-<br>giska beslut med ökad delege-<br>ring av operativa beslut. | Personlig styrning av strate-<br>giska beslut med ökad delege-<br>ring av operativa beslut. | Delegering av produkt/marknads-<br>beslut inom ramen för existerande<br>verksamhet. Indirekt styrning<br>baserad på analys av "resultat". |
| 9. Strategiska val                   | Ägarens behov kontra företa-<br>gets behov                         | Grad av integration<br>marknadsandelsambitioner<br>Bredd på produktlinjen                   | Grad av integration<br>marknadsandelsambitioner<br>Bredd på produktlinjen                   | Starta och avsluta verksamhet<br>inom viss bransch.<br>Allokering av resurser till<br>olika branscher<br>Tillväxthastighet                |

Figur 3.10 Tre steg i företags utveckling. Efter B R Scott: "Stages of Corporate Development", i Channon, 1973, s. 9.

Channon fann att den vanligaste strategin var att företaget ökade diversifieringsgraden (se figur 3.11).



Figur 3.11 De vanligaste företagsstrategierna. (Dubbla pilar markerar mer frekventa strategiförändringar)

Organisationsstrukturen uttrycks av Channon i form av sex typer nämligen:

- 1 Funktionell
- 2 Holdingbolag
- 3 Divisionaliserad efter produktgrupper
- 4 Geografiskt divisionaliserad
- 5 Produktdivisionaliserad med internationell division
- 6 Geografiskt och produktmässigt divisionaliserad

Channon fann att strukturen och graden av diversifiering korrelerade så att

- Företag med en produkt tenderade att ha funktionell organisationsstruktur
- Företag med dominerande, relaterade eller orelaterade produkter övergick till divisionaliserad struktur.

Förutom att strukturen bestämdes av strategin visade det sig att graden av utlandsverksamhet påverkade strukturen. Channons studie bekräftar i stort sett Stopfords teori som redovisas nedan.

Stopford & Wells<sup>44)</sup> som arbetar inom Harvard Business School's Multinational Enterprise Project redovisar en studie om hur strukturen förändras under företagets tillväxt.<sup>45)</sup> Man visar tre faser i strukturförändringen för det nationella företaget, samt ytterligare tre för företaget som internationaliseras. De första tre faserna grundas på Chandlers "Strategy and Structure".

Fas 1: I början är företaget vanligen tillräckligt litet för att administreras och styrs av en person, oftast ägaren och grundaren.

Fas 2: När företaget växer skapas behov av fler arbetsledare och administratörer. Normalt förändras strukturen till en funktionell struktur med ansvariga chefer för t ex produktion, marknadsföring och finansiering. En enkel form av besluts- och ansvarshierarki har skapats.

Fas 3: När företaget öppnar nya produktionslinjer eller går in på nya marknader uppstår störningar i den funktionella organisationen. En utökning av funktionsorganisationen kan bli dyrköpt då spänningarna mellan produktlinjer och funktionsansvariga i allmänhet passiverar handlandet.

För att lösa kommunikations- och koordineringsproblemen behövs någon typ av struktur som kan tillåta kommunikation i flera dimensioner.

Normalt skapas en organisation som består av produkt- eller geografiska divisioner. Om divisionerna är lämpligt avgränsade finns det största kommunikationsbehovet inom den hanterbara divisionen. Samordning och kommunikation med system utanför divisionen kan då bli mindre påfrestande.

När divisionsindelningen genomförts har företaget nått fas tre.<sup>46)</sup>

---

44) Stopford & Wells, 1972 och Fouraker & Stopford: "Organizational Structure and the Multinational Strategy". *Administrative Science Quarterly*, June 1968, s 47-64.

45) Materialet bygger på en studie av 170 amerikanska företag.

46) Stopford menar att denna struktur motsvarar "den organiska" strukturen som redovisas av Burns & Stalker och Lawrence & Lorsch.

Oftast är divisionalisering grundad på produktgrupper vanligast hos mycket diversifierade företag. Geografisk divisionalisering lämpar sig däremot för företag med verksamhet på flera marknader.

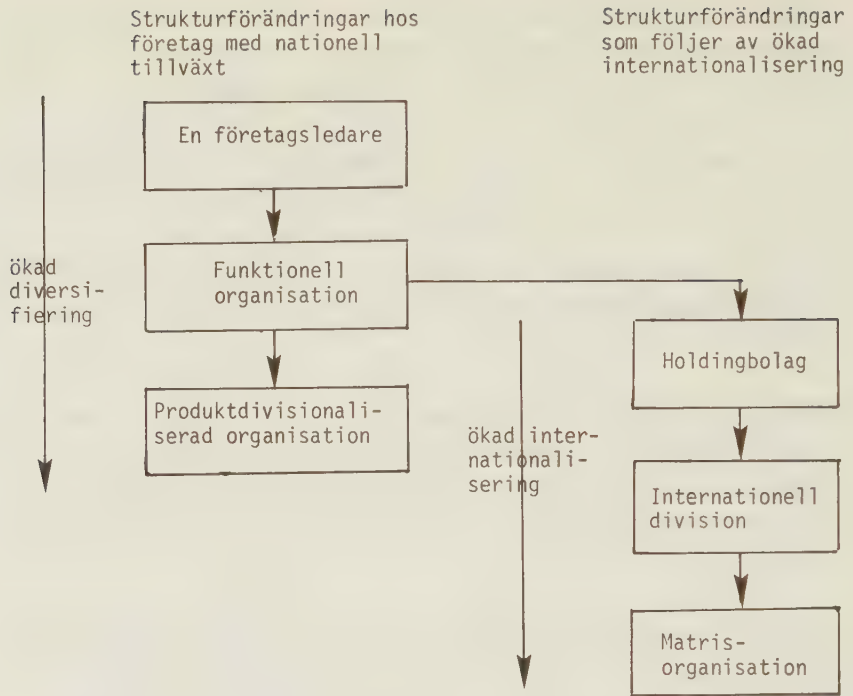
*Expansion utomlands* liknar diversifiering i det att den skapar nya uppgifter för företagsledningen. Internationaliseringen leder i de flesta fall inte till att strukturen ändras från funktionell till divisionaliserad, vilket var fallet vid ökad diversifiering. I stället brukar företaget först övergå till en organisation av typ *holdingbolag* med autonoma dotterbolag.

Vid en utökad internationell verksamhet är det normalt att holdingbolagsstrukturen ganska snabbt omvandlas till en struktur med en *internationell division*. Den internationella divisionen, som ofta utvecklas från exportavdelningen, skall styra och kontrollera all aktivitet utomlands.

Stopford fann att divisionsledningens kontroller över de olika delarna av utlandsverksamheten ökades mycket långsamt.

Slutligen utvecklade de studerade företagen en global struktur med central planering för alla delar av koncernen. Organisationen är ofta divisionaliserad både produktvis och geografiskt. Större delen av företaget ligger i denna form i två befälslinjer. Stopford kallar denna struktur för "grid" (matrisorganisation). Denna typ av struktur är fortfarande ganska ovanlig.





Figur 3.12 Det vanligaste mönstret för strukturförändringar i Stopfords studie.

En annan beskrivning av organisationsstrukturen hos internationellt verksamma företag görs av *Brooke & Remmers*.<sup>47)</sup> Företagen klassificeras i fyra typer efter deras organisationsstruktur.

Typ A företag har ingen separat geografisk- eller produktorganisation. I *Brooke & Remmers'* studie av 105 amerikanska och brittiska företag uppvisades denna struktur främst av företag som tillverkade en produkt eller produktgrupp.

Typ B företag är den grupp som binder samman verksamheten med en geografiskt baserad organisation. En vanlig form innebär att organisationen är produktgruppsindeldad på hemmamarknaden men geografiskt indelad i utlandet.

47) *Brooke & Remmers*, 1973 (1970).

Typ C företag har en produktgruppsindelning som omfattar hela verksamheten. De fåtal företag som har denna organisationsstruktur saknar alltså internationell division.

Typ D företag slutligen innebär en mer komplex struktur som bygger på både geografisk och produktgruppsindelning.

Brooke & Remmers diskuterar inte direkt övergången mellan olika strukturer. Man fann dock att typ A strukturen, närmast den funktionsindelade organisationen, normalt fanns hos små företag. När företaget växer tycks krafter driva det mot en mer diversifierad verksamhet och därmed en mer komplex organisationsstruktur. Undantaget är framförallt oljebolagen.

Typ B, som t ex kan vara ett produktgruppsindelat företag med internationell division, framstår för Brooke & Remmers som ett steg i den normala utvecklingen för internationaliserande företag. Utlandsverksamheten styrs från början av en exportavdelning. När verksamheten utomlands utökas till att omfatta försäljande och så småningom tillverkande dotterbolag skapas normalt en internationell division för att ansvara för kommunikation och samordning i den geografiskt spridda organisationen.

Typ C organisationen skapar ofta en mer komplex organisationsstruktur för att bemästra de kommunikationsproblem som uppstår. Genom att man saknar specialister på den internationella verksamheten i huvudkontoret blir det ett stort "organisatoriskt avstånd" mellan huvudkontor och dotterbolag. Problem uppstår ofta på linjen mellan dotterbolag och moderbolag, till skillnad från typ B-företaget där motsvarande problem uppstår inom moderbolaget. Typ C-företagets utländska enheter upplever ofta de nackdelar som är förknippade med att vara ett internationellt bolag, men få av fördelarna.

Typ D-strukturen, som närmast motsvarar Stopford's "grid" (se ovan), ses även av Brooke & Remmers som den hittills mest utvecklade organisationsformen för multinationellt företag. Eftersom strukturen är ganska ny och oprövad kan man bara ta fasta på vissa karaktäristiska drag. Ett sådant tycks vara att de dubblade befälslinjerna leder till en styrning som bygger mer på förhandlingar än ordergivning. Olika delar av organisationen får olika grad av delegering. Lednings-

systemet blir inte hierarkiskt utan uppbyggt på delegering. Man tenderar att ge olika delar av organisationen mycket stor frihet inom ett givet mandat. I gengäld blir mandatet ganska snävt tilldelat.

I boken "The Multinational Company in Europe"<sup>48)</sup> beskriver Brooke & Remmers hur den finansiella strukturen utvecklas i växande utländska dotterbolag. De utgår från tre faser i dotterbolagets tillblivelse.

Etableringen ("initial establishment") varar tills bolaget ger vinst.

Tillväxt- och konsolideringsfasen sträcker sig från den tidpunkt då bolaget ger vinst till dess att bolaget har etablerat sin marknadsposition och moderbolaget har täckt sin egen investering med ränta. Längden på denna andra fas kan givetvis variera högst avsevärt beroende på t ex vilken industri och vilken marknad som är aktuell.

Den tredje och sista fasen kallas mognadsfasen (maturity).

Då byggbranschens finansieringsproblem är mycket speciella är en allmän beskrivning av den typ som Brooke & Remmers gör här av mindre intresse för denna rapport.<sup>49)</sup>

#### 3.2.4.5 Inbrytning

Internationalisering innebär för oss en vision om företagets placering i det globala industriella systemet.<sup>50)</sup> Även om denna vision har stor betydelse för företagets handlande sker som regel inte internationaliseringen genom välkoordinerad implementering av den globala planen. Företagets knapphet på fysiska och personella resurser medför att internationaliseringen av företag inom den svenska byggbranschen tar formen av systematiska suboptimeringar.<sup>51)</sup> Man internationaliserar stegvis genom att arbeta med begränsade geografiska områden. Internationaliseringen består av ett antal inbrytningar. Av detta skäl intresserar vi oss mera för inbrytningar än för den globala visionen.

---

48) Brooke & Remmers, 1972.

49) Den intresserade hänvisas förutom till Brooke & Remmers också till Carlson, 1969.

50) Se avsnitt 5.1.

51) Jämför t ex Rhenman, 1973, s 141 eller Johansson, J & Vahlne, J-E: "An Outline of Model of the Internationalization Process of the Firm", Working Paper, Uppsala 1973.

En inbrytning kännetecknas av att man skapar avsättning på en ny marknad.<sup>52)</sup> Objektet för inbrytningen kan vara en eller flera produkter, tjänster eller system av produkter och tjänster.

Inbrytningsprocessen är den centrala aspekten av internationalisering i denna rapport.

#### 3.2.4.6 Utbredning

För företag inom den svenska byggbranschen, som befinner sig i ett inledande internationaliseringsstadium är inbrytning i de allra flesta fall den relevanta internationaliseringsstrategin. När inbrytningen på en marknad är fullbordad, dvs när man har lärt sig tillräckligt mycket om den nya miljön, kan man gå över till en *utbredningsstrategi*.

Utbredningsprocessen är alltså en fortsättning på den enskilda inbrytningsprocessen. På motsvarande sätt kan man ur internationaliserings-synpunkt se utbredning som en fortsättning på inbrytningsstrategin. En organisation som har gjort tillräckligt många inbrytningar och lärt sig tillräckligt mycket om denna typ av internationalisering kan använda utbredning som internationaliseringsstrategi.

Utformningen av den första inbrytningssidén och organisationens inlärningsförmåga under inbrytningsprocessen blir avgörande för hur lång och kostsam en speciell inbrytning blir.

Det finns även andra förutsättningar som kan möjliggöra för en organisation att arbeta med utbredningsstrategi i stället för inbrytningsstrategier. En radikalt överlägsen teknisk lösning som skyddas av patent eller på annat sätt oåtkomlig know how kan ge organisationen möjligheter att arbeta med utbredning.

---

52) Se vidare avsnitt 5.3.

### 3.3 FORSKNINGSSTRATEGI

#### 3.3.1 Objekt - problem - metod

De teoretiska utgångspunkterna kommer givetvis att påverka problemformulering och angreppssätt eller forskningsstrategi. Vi vill visa hur vår forskningsstrategi har vuxit fram ur vår syn på det studerade systemet med hjälp av en typologi som utvecklats av E Jantsch.

I matrisen i figur 3.13 beskrivs kopplingen mellan synen på studieobjektet, relationen mellan forskare och studerat system och karaktären av resultaten.

Synen på systemet indelas efter medvetandenivån som tillskrivs detta. I stort sett överensstämmer de tre typerna av system med Buckleys (1967) tre organisationsmodeller som redovisas i avsnitt 3.2.1.3.

#### 3.3.2 Vår forskningsstrategi

I vårt projekt arbetar vi med inläring och anpassning i system där de studerade beslutsfattarnas intentioner är centrala för vårt studium. Vi kan nu genom att placera vår forskning i matrisen beskriva de utmärkande dragen.

##### 3.3.2.1 Vilket slag av system vi studerar

Utmärkande för de organisationer vi studerar är att de har *medvetna miljörelationer*. Graden av medvetenhet och graden av interaktion med miljön är dock varierande.

##### 3.3.2.2 Vad som utmärker våra relationer till de studerade objekten

Våra utbytesrelationer med organisationerna har karaktären av en dialektisk process.

##### 3.3.2.3 Vilken typ av resultat vi skall komma fram till

De systemprinciper som ligger bakom vår forskningsansats är "handlande för överlevnad" och "viljebaserat handlande". Vi vill, som andra forskare, verka för förbättringar i någon form. Med utgångspunkt från de bakomliggande föreställningarna kan vi i matrisen se att vårt resultat

| Slag av relation<br>Slag av system                                    | Forskare<br> <br>System<br>Dualistisk                                     | Forskare<br>↔<br>System<br>Dialektisk                                           | Forskare<br>↗<br>System<br>Evolutionär                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Apperception"<br>påverkas av och<br>påverkar omvärlden,<br>Har minne | Rationella rollgestalt-<br>ningsmodeller                                  | Inlärningsansatser<br>Intentionsbaserat<br>systemangreppssätt                   | Skapande av nya para-<br>digm<br>Värmedynamik<br>Kulturell förändring                                                                                      |
| "Perception"<br>Reagerar på sig-<br>naler från miljön                 | Mekanistiska system-<br>modeller<br>Behavioralistiska<br>beteendemodeller | Anpassningsmodeller<br>Homeostas<br>Ekologiska modeller<br>Contingency modeller | Skapande systemmodeller<br>Social morphogenesis                                                                                                            |
| "Subjectivity"<br>Ingen tolkning av<br>miljöhändelser                 | Newtons mekanik<br>Orsak/verkan-<br>modeller                              | Statistiska modeller<br>Ekometri                                                | "Dissipativa strukturer"<br>dvs system öppna för<br>energiutbyte vilka inte<br>har något equilibrium<br>genomgår mutationer till<br>andra dynamiska system |
|                                                                       |                                                                           | KAUSALITET                                                                      | SAMNOLIKHET                                                                                                                                                |
|                                                                       |                                                                           | HANDLANDE FÖR<br>ÖVERLEVAD                                                      |                                                                                                                                                            |
|                                                                       |                                                                           | VILJEBASERAT<br>HANDLANDE                                                       |                                                                                                                                                            |
|                                                                       |                                                                           | KREATIVITET                                                                     |                                                                                                                                                            |

Figur 3.13 En sammanställning av olika forskningsstrategier.  
Efter Jantsch, E: "Modelling the Human World: Perspectives", Berkley,  
Calif., 1974. Working Paper.

kommer att vara avsett att befrämja organisationernas i byggbranschen överlevnad. Dessutom avses vår forskning att underlätta förverkligandet av beslutsfattarnas intentioner.

#### 3.3.2.4 Vad som utmärker vår metod

Vi har med utgångspunkt från problemet valt angreppssätt. Metoden är alltså konditionellt baserad. Vidare använder vi en kombination av olika synsätt för att skildra olika dimensioner av verkligheten.

En förflyttning från matrisens nedre vänstra hörn till det övre högra, ökar helhetsförståelsen men minskar detaljeringsgraden. Vi arbetar alltså på relativt hög generalitetsnivå.



## METOD

### 4.1 FORSKNINGSPROCESSEN

### 4.2 METODOLOGISKA UTGÅNGSPUNKTER

### 4.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT - FALLSTUDIER

---

I detta kapitel behandlar vi metodologiska frågor. Dessa diskuteras med utgångspunkt från de överväganden som vi har gjort i samband med vår studie.

I avsnitt 4.1, som är en beskrivning av vår forskningsprocess, redogör vi för hur vi har arbetat och hur resultaten har vuxit fram.

I avsnittet metodologiska utgångspunkter motiverar vi varför vi har valt det här använda angreppssättet.

I avsnittet tillvägagångssätt gör vi en översiktlig presentation av de företag och inbrytningar som vi har studerat.

### 4.1 FORSKNINGSPROCESSEN

#### 4.1.0 Avsnittets uppläggning

I detta avsnitt kommer vi att redovisa de moment som vi kan urskilja i vår forskningsprocess. För att vi inte skall få ett alltför omfattande avsnitt har vi valt att redovisa de händelser i processen som visat sig vara kritiska samt de resultat som de olika forskningsmomenten lett fram till.

Vi gör denna presentation av vår forskningsprocess av två skäl. Det första skälet är att vi anser detta vara det ärligaste och mest relevanta sättet att redovisa vår metod. Eftersom vi liksom våra studieobjekt fungerar som lärande system har vår metod vuxit fram och för-

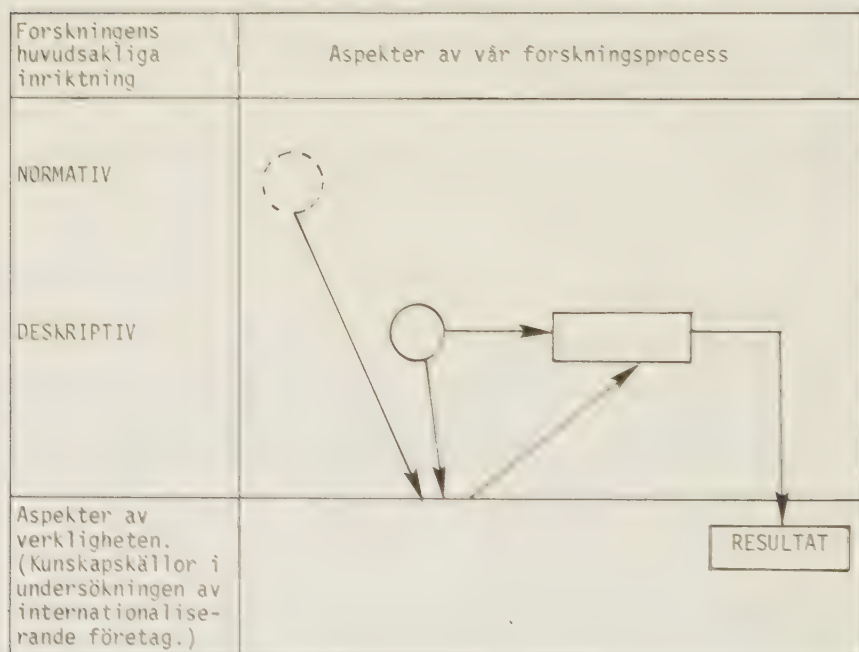
ändrats under arbetsets gång. Av denna orsak menar vi att en strikt redovisning av en metod inte är möjlig.

Det andra skälet för att göra denna redovisning beror läsarens möjligheter att förstå våra resultatavsnitt. Vi menar att vi genom detta avsnitt ökar läsarens möjligheter att tillgodogöra sig vår resultatredovisning.

I beskrivningen av de olika momenten i forskningsprocessen presenterar vi först de kritiska händelserna i respektive moment och därefter en antydning om resultatets art.

Vi har valt att avsluta beskrivningen av varje forskningsmoment med en figur i vilken vi presenterar den huvudsakliga arten av våra resultat och den avsikt med vilken inntämda angreppssätt teorier/modeller har utnyttjats i det aktuella forskningsmomentet. (Se figur 4.1)

#### MOMENT I FORSKNINGSPROCESSEN



Figur 4.1 Modell för redovisning av forskningsprocessens olika moment.

I cirklar presenterar vi kunskap som utvunnits ur andra källor än studien av internationaliserande företag. Är *cirkeln heldragen* innebär det att kunskapen på ett direkt sätt har påverkat resultatet under det aktuella forskningsmomentet. *Streckad cirkel* innebär referenskunskap, som alltså inte direkt påverkat resultatet, men som funnits i vår referensram. *Rektangel* markerar egna aktiviteter eller egna resultat.

I exemplet ovan har en deskriptiv modell påverkat vårt sätt att studera aspekter av verkligheten, medan en normativ teori har utgjort referenskunskap. Vårt egna resultat har dels påverkats av studien av internationaliserande företag och dels av den deskriptiva modellen på ett mera direkt sätt. Momentet får ett resultat som genom denna rapport föres ut till internationaliserande företag i den svenska byggbranschen, där det kan bli aspekter av verkligheten.

#### 4.1.1 Förstudien

Under 1973 genomfördes en förstudie till detta projekt.<sup>1)</sup> Denna del hade bl a som syfte att "stödja och initiera planeringsprocesser i det enskilda företaget".<sup>2)</sup> Vidare ville vi "undersöka vilka attityder och bedömningar företagen har till en eventuell internationalisering..."<sup>3)</sup> Påverkan av planeringsprocesser i företagen ansåg vi oss kunna uppnå genom det relativt ingående interagerande med beslutsfattaren som krävdes vid kartläggningen av deras intentioner.

Studien bestod av tre delar (jfr figur 4.2):

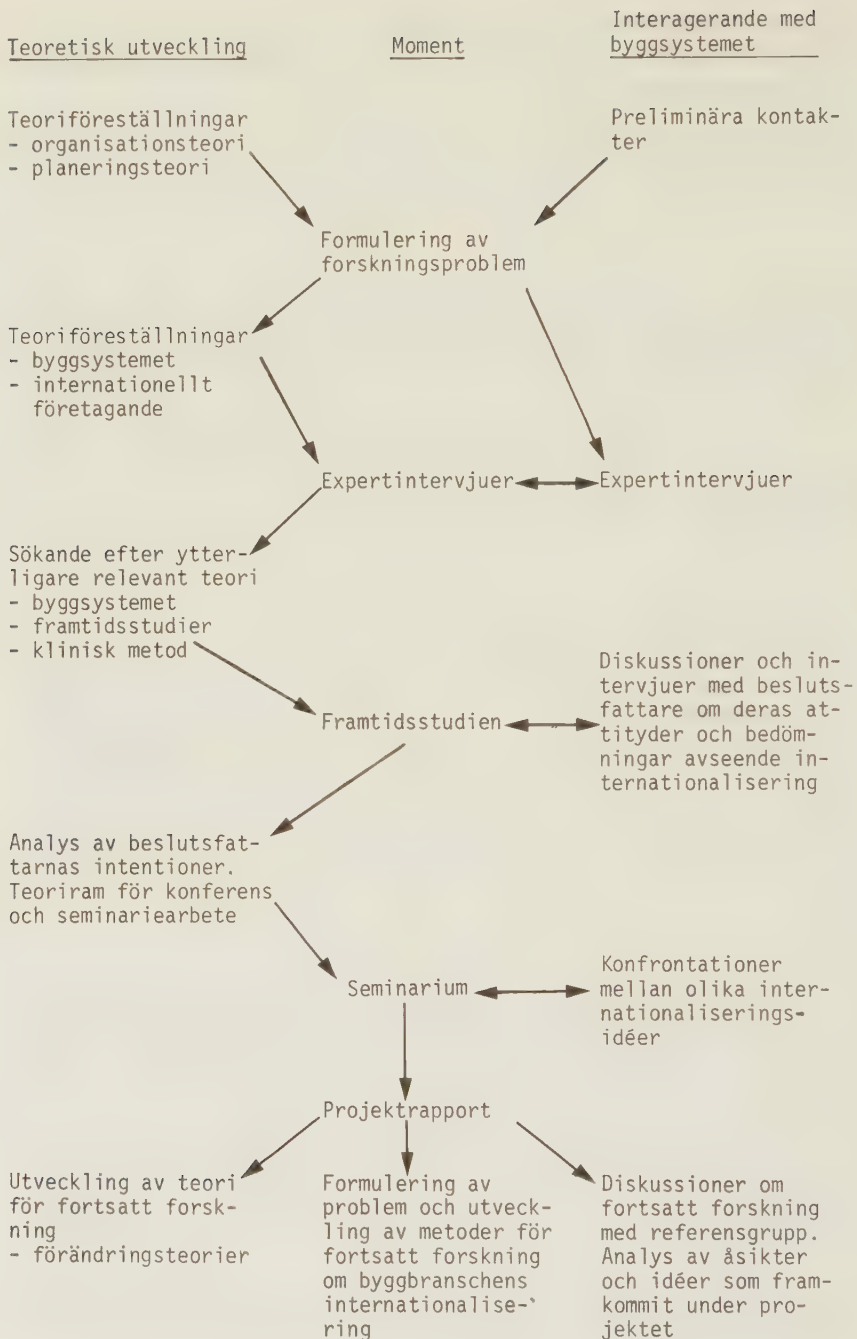
- 1 Inledande intervjuer med ett fåtal, ej företagsanknutna, experter. Dessa förväntades besitta kunskaper om den svenska byggbranschen och dess problem och möjligheter i samband med en eventuell internationalisering. Detta moment kallar vi "expertintervjuer".
- 2 En kartläggning av attityder och bedömningar hos ledande beslutsfattare i större företag inom den svenska byggbranschen. Kartläggningen genomfördes i form av en framtidsstudie.

---

1) I detta delprojekt deltog, förutom författarna, *Allan T Malm* och *Gösta Wiijk*. Professor *Howard V Perlmutter* fungerade som gästhandledare.

2) *Fredriksson et al*, 1973, s 1.

3) *Op cit*, s 58.



Figur 4.2 Aktiviteterna under förstudien samt den teoriutveckling och interaktion med beslutsfattarna som ingick i studien.

- 3 Ett seminarium, där företrädare för företag i byggbranschen fick möjligheter att arbeta med internationaliseringsproblem.

Expertintervjuerna syftade till att ge kunskap om systemet, men också till att etablera kontakter och påbörja interaktionen med personer med anknytning till byggbranschen. De kriterier som vi använde för att välja ut experter var följande:

- de skulle ha översikt över byggbranschen som helhet
- de skulle besitta kunskaper om problem och möjligheter i samband med branschens internationalisering
- de fick ej vara företagsanknutna

Framtidsstudien genomfördes i form av en intervjuundersökning och en kompletterande enkätundersökning. Intervjuerna genomfördes - utom i ett fall - med den person i företaget som hade det högsta operativa ansvaret, dvs normalt verkställande direktören. Varje intervju pågick mellan två och tre timmar.

Syftet med intervjuerna<sup>4)</sup> och enkäten var att undersöka vilka attityder och bedömningar företagen har inför en framtida eventuell internationalisering, samt hur deras vision avseende förutsättningar för internationell verksamhet såg ut. Dessutom åsyftade vi att få fram de problem som företagen bedömde vara väsentliga i samband med internationaliseringen. Intervjuundersökningen hade dessutom syftet att vi genom uppläggnen av intervjun skulle "skaka om" intervjupersonernas vanliga föreställningsbild och därmed stödja kreativiteten i tänkandet kring företagets strategiska planering.

Vi avgränsade oss, som tidigare har beskrivits, till att behandla: Konsulter, materialtillverkningsföretag, trähusfabrikanter och entreprenörföretag. Dessutom genomfördes intervjuer med två stycken affärsbanker. Vi insamlade data från totalt 15 stycken företag enligt följande fördelning:

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Konsulter           | 3 st       |
| Materialtillverkare | 7 "        |
| Entreprenörer       | 3 "        |
| Trähusfabrikanter   | <u>2 "</u> |
|                     | 15 st      |

---

4) Samtliga intervjuer utfördes av Gösta Fredriksson och Gösta Wijk.

Samtliga företag är stora och betydelsefulla företag inom respektive delbransch.

I bilaga 4:1 beskriver vi den totalpopulation som vi ställde upp. Med tanke på det ringa antal företag som ingår i totalpopulationen är detta sample av företag mycket stort.

#### 4.1.1.1 Idégenereringsexperiment

Seminariet som hölls i regi av EFL:s byggplaneringsgrupp på hotell Scandinavia i Malmö den 4 juni 1973 vill vi kalla ett "idégenererings-experiment". Medverkande var beslutsfattare i den svenska byggbranschen representerande entreprenörer, konsulter, byggmaterialtillverkare, banker och tillverkare av prefabricerade byggnader. Vid seminariet medverkade också utanför byggplaneringsgruppen stående forskare med kunskaper om byggande.

Avsikten med seminariet var att hjälpa beslutsfattare att upptäcka potentiella utvecklingsmöjligheter inom bygganknuten verksamhet. Denna planering för framtiden skulle göras med utgångspunkt från byggbranschen som helhet. Samtidigt skulle vi, som forskare, få möjlighet att påverka och delta i den idégenerering som var den viktigaste verksamheten under seminariet.

#### 4.1.1.2 Resultat av förstudien

Resultatet av förstudien presenterades i rapporten "Den svenska byggindustrins internationalisering"<sup>5)</sup> hösten 1973. I denna rapport kommer endast de delresultat som har relevans i detta sammanhang att redovisas. I allmänhet ingår de som en logisk del i resonemanget varför den som är intresserad av de resultat som förstudien ensam gav hänvisas till ovan nämnda rapport.

Den del av förstudieresultatet som har haft störst betydelse för detta projekt finns dock inte explicit redovisat i den tidigare rapporten. Studien skapade förutsättningarna för det fortsatta arbete som lett fram till denna rapport. Såväl problemformuleringar som metodval har i hög grad påverkats av de kontakter, med personer inom byggindustrin, som grundades under förstudien som en logisk del av vårt arbete med byggsystemet.

5) *Fredriksson et al*, 1973.



Under sommaren 1973 var vi mest intresserade av innehållet i de diskussioner och intervjuer som genomfördes. Den fråga som vi ville ha besvarad löd: "Hur skall företag ur den svenska byggbranschen kunna etablera sig på främmande marknader?"

Den fråga som vi söker svar på under huvudstudien är lite annorlunda. Den lyder: "Hur skall företag inom den svenska byggbranschen kunna generera idéer kring, besluta om och utarbeta strategier för genomförandet av inbrytningar." (Se avsnitt 4.1.3)

Med denna utgångspunkt har vi mera kommit att intressera oss för de arbetsmetoder med vilka vi arbetade än för diskussionernas och intervjuernas innehåll. Vi har kommit att se vårt arbete med scenarier och gruppdiskussioner som en metod att stärka idégenereringsprocesserna hos företag i intentionsfasen. Ett stegvis klarläggande av miljön tillsammans med ett simultant betraktande av organisationens möjligheter anser vi vara ett bra sätt att generera inbrytningsidéer.

Genom att ett flertal betydelsefulla beslutsfattare med intresse för sina respektive företags internationella tillväxt fick träffas och diskutera, tror vi att en värdefull överföring av erfarenheter och kunskap mellan organisationerna äger rum. För varje organisation innebär detta ett tillskott i den externa information som är väsentlig i intentionsfasen. På grund av det potentiella värde som en sådan information kan ha för andra beslutsfattare i intentionsfasen, kommer vi i denna rapport att redogöra dels för vår arbetsmetod under förstudien och dels för en del av innehållet i diskussionen. (Se kapitel 7)

#### 4.1.1.3 Sammanfattning av momentet

En sammanfattning av momentet finns i figur 4.3.

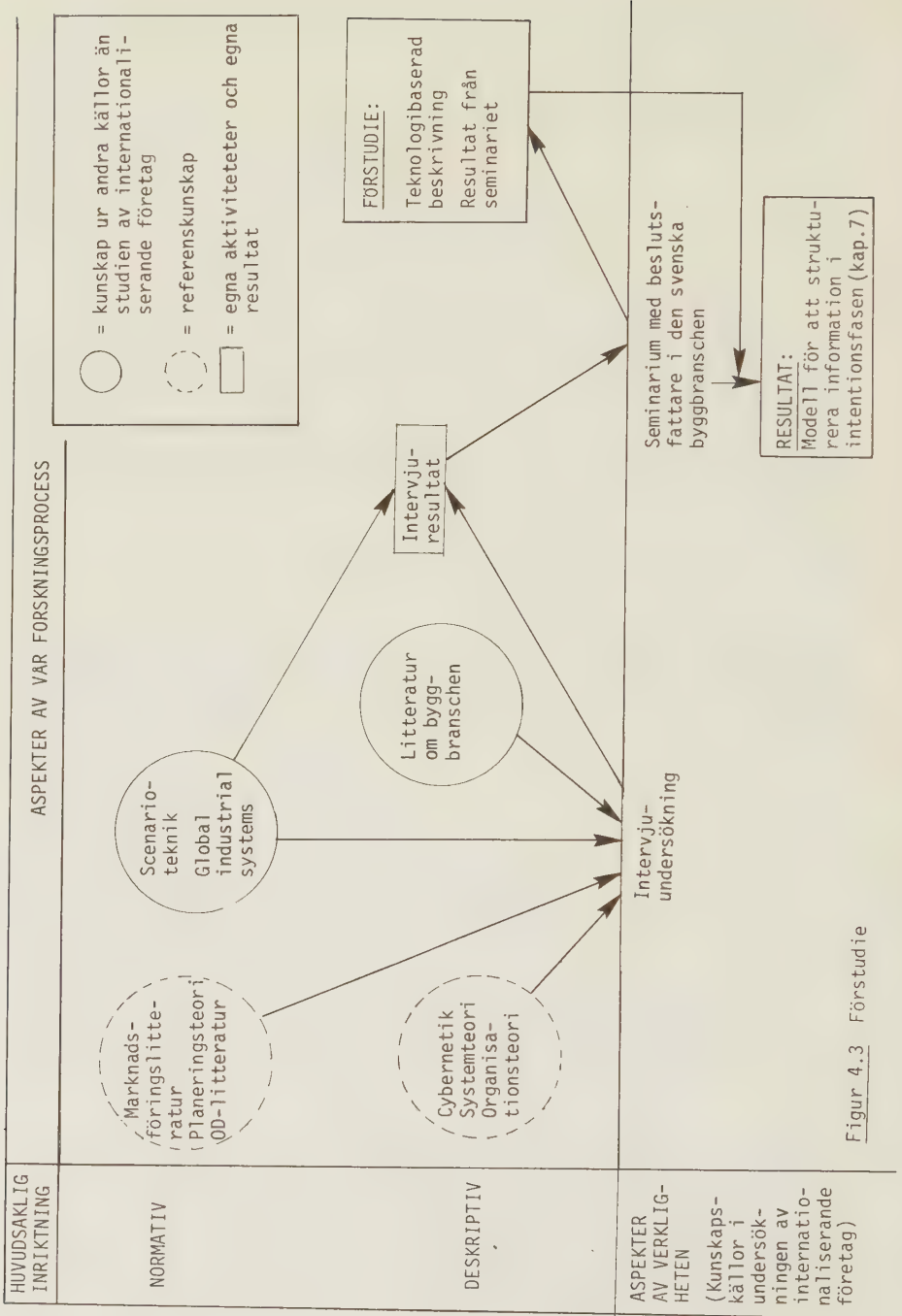
#### 4.1.2 Från byggprocess till inbrytningsprocess

Efter det att förstudien hade färdigställts, hade vi en föreställning om att byggprocessen kunde tjäna som den grund kring vilken de olika delsystemen i byggsystemet kunde beskrivas och analyseras. (Se avsnitt 4.2.2) I en forskningsrapport på våren 1974 hade vi förfinat denna teknologibaserade beskrivningsmodell.<sup>6)</sup>

6) Fredriksson, G & Lagnevik, C-M L: "Byggmaterialdistribution", Lund 1974, stencil.



## F Ö R S T U D I E



Figur 4.3 Förstudie

Vid ett seminarium under våren blev vi medvetna om att denna typ av beskrivning inte var lämplig som utgångspunkt för vår typ av studie. Efter tvekan frångick vi föreställningen om att vår teknologibaserade beskrivning skulle tjäna som en grund för våra modeller. Då vi påbörjade våra första fallstudier under våren 1974 gjorde vi detta utan explicita teoretiska referensramar. Vi hade endast ambitionen att beskriva lyckade och misslyckade inbrytningar på en främmande marknad. Då vi under försommaren fick en överblick av vårt första praktikfall, fann vi att inbrytningen i det fallet hade varit ett misslyckande från början. Misslyckandet hade med tiden vänts i framgång. Vi trodde vid den tiden att vi hade hittat ett ovanligt specialfall. Inbrytningsprocessen innehöll såväl misslyckanden som framgångar. Vi glädde oss åt att ha fått med båda aspekterna i en och samma inbrytning, men förde inte tanken vidare. I stället försökte vi beskriva inbrytningen i de termer som *Eric Rhenmans* principer för systemutveckling<sup>7)</sup> erbjuder.

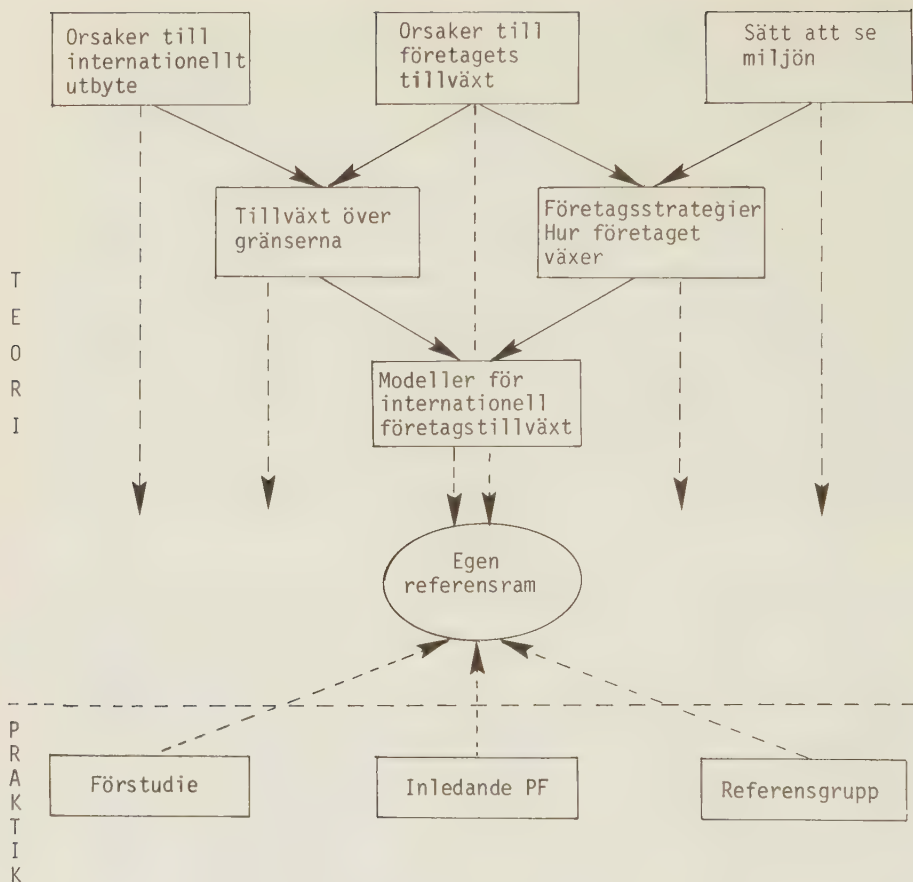
Under sensommaren intensifierade vi genomgången av den litteratur som vi ansåg vara relevant för vårt studieområde. Vi studerade teorier om orsaker till internationella utbyten och teorier om företagets tillväxt. Vidare läste vi teorier om företagens internationella verksamhet och gick igenom de olika sätt att betrakta företagets miljö som finns i litteraturen. Ytterligare ett studieområde var hur företaget växer, där vi dels studerade modeller för tillväxt och dels modeller för internationell tillväxt. (Se figur 4.4)

Under arbetet med litteraturstudien växte uppfattningen fram hos oss att internationalisering kan ses som marknadsutvidgning över nationsgränser. Vidare kom vi att betrakta det faktum att internationalisering innebär att företaget förlägger en del av sin verksamhet till en ny miljö som den viktigaste förutsättningen vid utformning av internationaliserings- eller inbrytningsstrategier. Förändringar i miljön ställer krav på att företaget reagerar, mindre förändringar kan företaget bemöta genom att anpassa sig till dessa.

När verksamheten utsträcks till en ny miljö, måste företaget också utveckla nya sätt att reagera. Det måste utveckla nya strukturer för handlande genom att experimentera och dra lärdom av egna och andras erfarenheter. Företaget måste fungera som ett lärande system.

---

7) *Rhenman*, 1973, s 125-127.



Figur 4.4 Olika typer av litteratur som tillsammans med praktiska erfarenheter påverkade vår referensram.

Vi hade alltså funnit det lämpligt att studera det internationaliserande företaget som ett lärande system.

När vi senare summerade upp ett antal inbrytningsprocesser, fann vi att vårt första praktikfall inte var något specialfall. I samtliga fall upptäckte vi en blandning av framgångar och misslyckanden i den nya miljön. Vi såg hur nya inbrytningsidéer uppstod ur de gamlas misslyckande, eller hur inbrytningsidéer förbättrades som ett resultat av nyvunnen kunskap från miljön. Kriser återkom med jämna mellanrum i de inbrytande organisationerna. Vi tyckte oss se ett cykliskt förlopp i inbrytningen.

Vid ett seminarium med vår handledarkommitté, ställdes frågan hur våra empiriska resultat stämde överens med våra litteraturstudier. Efter någon eftertanke fann vi att vi hade beskrivit samma förhållande på två sätt. Vi kunde nu därför kombinera våra litteraturstudier med våra fallstudier och konstruera en inlärningscykel för inbrytningar på främmande marknader.

En sammanfattning av hur vi kom fram till vår beskrivning av inbrytningsprocessen återfinns i figur 4.5.

#### 4.1.3 Från inlärningscykel till idégenereringsmodell

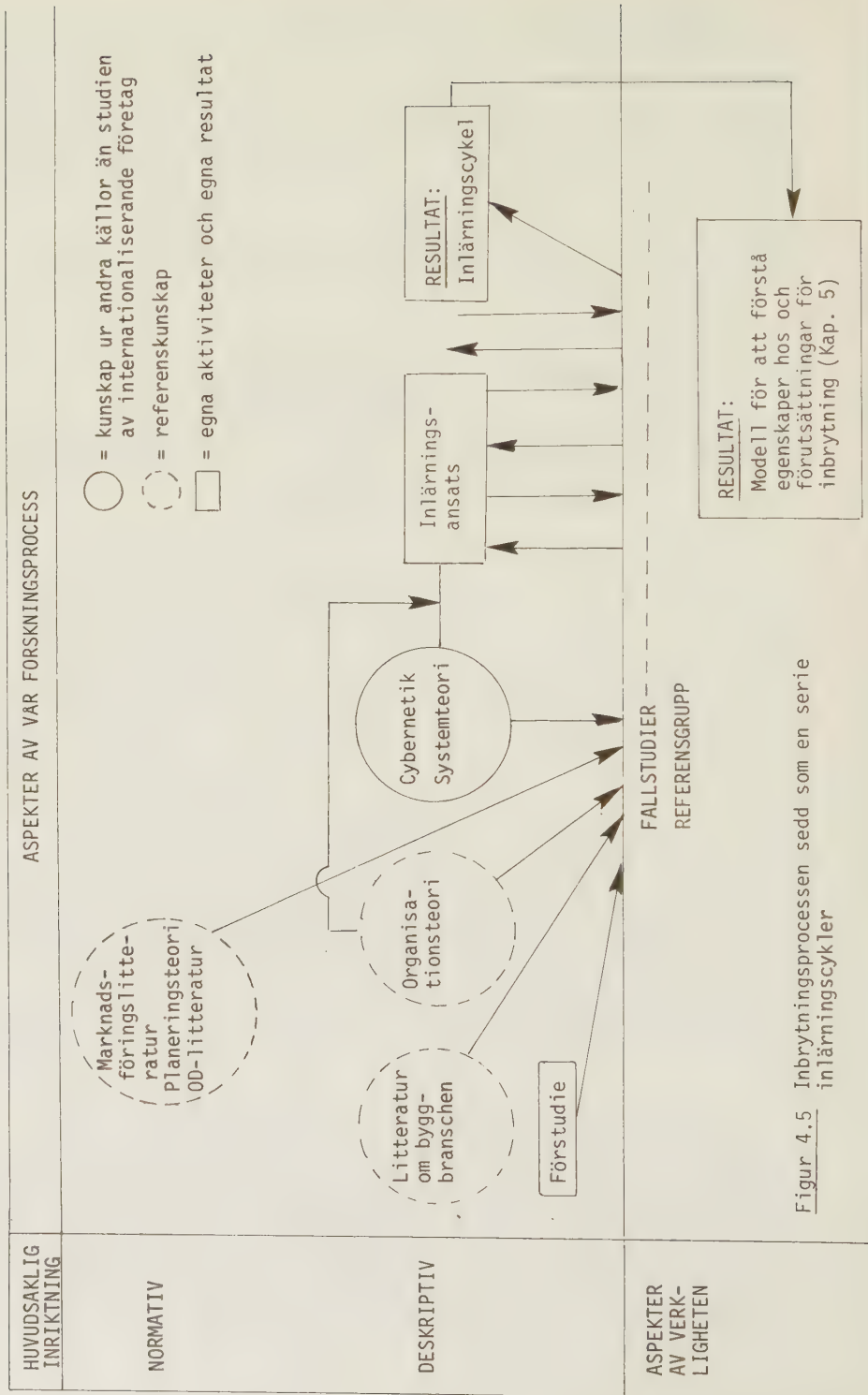
När vi på våren 1974 fann att vår teknologibaserade beskrivning av byggsystem inte var lämplig som utgångspunkt för vår studie, började vi att ifrågasätta allt fler av våra utgångspunkter.

Vi fann att de inbrytande organisationerna inte alls påverkades av alla de variabler som det, enligt den traditionella marknadsföringsteorin, är nödvändigt att beakta. Vidare fann vi att helt olika faktorer var "nyckeln till framgång" i de olika fallen. Vi började tvivla på att man kunde anpassa generell teori om internationellt företagande till inbrytningar på främmande marknader.

Man hade i de inbrytande organisationerna ingen möjlighet att beakta all tillgänglig information. Av tvingande tidsskäl behandlade man i första hand de mest akuta problemen såsom kontraktstvister, reklamationer, utebliven försäljning, stämningar, leveransvägran och leveransförseningar. Det blev sällan tid över till andra ärenden än de mest akuta. Dock hade man ibland svårigheter att skilja ut den information som var väsentlig för företagets överlevande från annan information. "Vad behöver man egentligen för att lyckas med en inbrytning?" undrade vi.

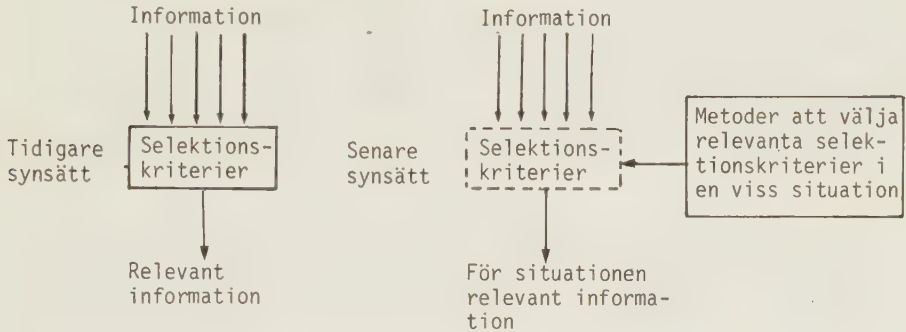
Vi fick så småningom uppfattningen att varje inbrytning är så speciell att den kräver marknadsinformation med speciella egenskaper. Denna vår uppfattning fick oss att förändra våra utgångspunkter i ett annat avseende. I stället för att försöka anpassa generell teori till våra speciella situationer, tog vi vår utgångspunkt i dessa situationer för att se vilken typ av kunskaper som hade varit nödvändigt och tillräckligt i de speciella fallen.

# INBRYTNINGSPROCESSEN



Figur 4.5 Inbrytningsprocessen sedd som en serie inlärningscykler

Vi uppfattade alltså det kunnande som erfordrades för en inbrytning som situationsberoende. Vi såg därför som vår uppgift inte att tala om hur en framgångsrik inbrytning på en viss främmande marknad skall gå till utan att formulera modeller med vilkas hjälp företag inom den svenska byggbranschen kunde finna lämpliga inbrytningsstrategier i olika situationer. (Se figur 4.6.)



Figur 4.6 Schematisk bild av hur vår uppfattning av forskningsuppgifter har förändrats.

Relationer mellan organisation och miljö i en viss situation kan uttryckas med hjälp av överensstämmelsebegreppet, som anger om system tenderar att styrka varandra eller bryta ned varandra.

Begreppet överensstämmelse betecknar en relation mellan minst två system eller mellan komponenterna i ett system. När man studerar relationer fann vi att det är olämpligt att, som tidigare gjorts,<sup>8)</sup> tala om starka och svaga sidor hos företaget och hot och möjligheter i miljön. När man beskriver starka och svaga sidor hos företaget måste detta alltid relateras till en viss situation, som företaget befinner sig i. På samma sätt är till exempel ett hot i miljön bara ett hot mot ett företag i en viss situation. Det förhållande som för ett företag i en

8) Ett exempel på detta är nedanstående intervjusammanställning som finns i "Byggsektorns internationalisering" - Masterarbete IFL 1974, utförd på uppdrag av SVEBEX. Den vänstra kolumnen är intervjusammanställningen medan vi i den högra kolumnen har kommenterat påståendena för att visa vad man kan missa med detta angreppssätt.  
(Forts. nästa sida)

viss situation är ett hot kan för ett annat vara en möjlighet. Vi gick alltså in för att beskriva relationer mellan organisationer och miljö.

Vi hade sedan länge haft uppfattningen att många normativa marknadsföringsmodeller var av begränsat värde för företagen. Denna typ av modeller tycktes ha till uppgift att samla in och strukturera all möjlig information. Vi kände i stället ett stort behov av att skilja på den information som i en situation är möjlig att få, den information man tror sig behöva och den information man behöver. Vi fann att de inbrytande organisationerna i våra fallstudier inte hade möjlighet att behandla all tillgänglig information och att ett sätt att välja relevant information skulle vara till stor hjälp.

Vi konstaterade att viss kunskap är nödvändig för inbrytningens framgång medan annan kunskap inte har denna karaktär. Vidare hade vi konstaterat att relationerna mellan organisation och miljö var intressanta

---

8) forts.

| <u>Påstående</u>                                       | <u>Kommentar</u>                                                                        |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Diskussionsämne: Vilka styrkefaktorer har Sverige?     |                                                                                         |
| - svensk planering mycket bra, överlägsna andra länder | Bättre än alla andra länder i alla avseenden?                                           |
| - tekniskt kunnande bra                                | På vissa marknader kan det vara en fördel att bygga med annan (mindre avancerad) teknik |
| - arbetsledning, planering                             | Planeringstiden kan vara en svaghet i vissa situationer (Se 6.1.2)                      |
| - kunskap om lättbyggnad                               | Kan detta användas överallt?                                                            |
| - god standardisering                                  | För t ex indiska marknaden?                                                             |
| - hård kostnadskontroll                                | Kostnaden kanske inte alltid är ett viktigt konkurrensmedel.                            |
| - arbetsbesparande åtgärder                            | Bra endast om arbetskraften är dyr                                                      |
| - bra distributionsformer                              | Kan detta bara avbildas på främmande byggsystem                                         |
| - vi kan värme och isolation                           | Väsentligt endast i vissa klimatzoner                                                   |

Dessutom är vi tveksamma till att ovanstående skulle gälla *alla* organisationer inom byggbranschen.



i vår studie. Med dessa utgångspunkter döpte vi den typ av relationer som är avgörande för inbrytningens framgång till kritiska relationer.

Vi fick en utgångspunkt att beskriva organisationens relation till den främmande miljön. De kritiska relationerna indelade vi i sådana som har positiva effekter för inbrytningen och sådana som har negativa effekter för inbrytningen.

Med denna utgångspunkt blev det möjligt att på ett meningsfullt sätt studera våra inbrytningsprocesser. Vi lade i detta skede vår energi på att jämföra olika typer av dimensioner i vilka man kunde studera organisationerna och miljön. Den jämförelse vi gjorde mellan ett halvt dusin olika språk berörs närmare på annan plats.<sup>9)</sup>

Vi prövade olika begrepp för att studera våra historiska fall. Vi sorterade efterhand bort de begreppsapparater som hade mindre förmåga än andra att ta fram kritiska relationer.

En sammanfattning av detta moment återfinnes i figur 4.7.

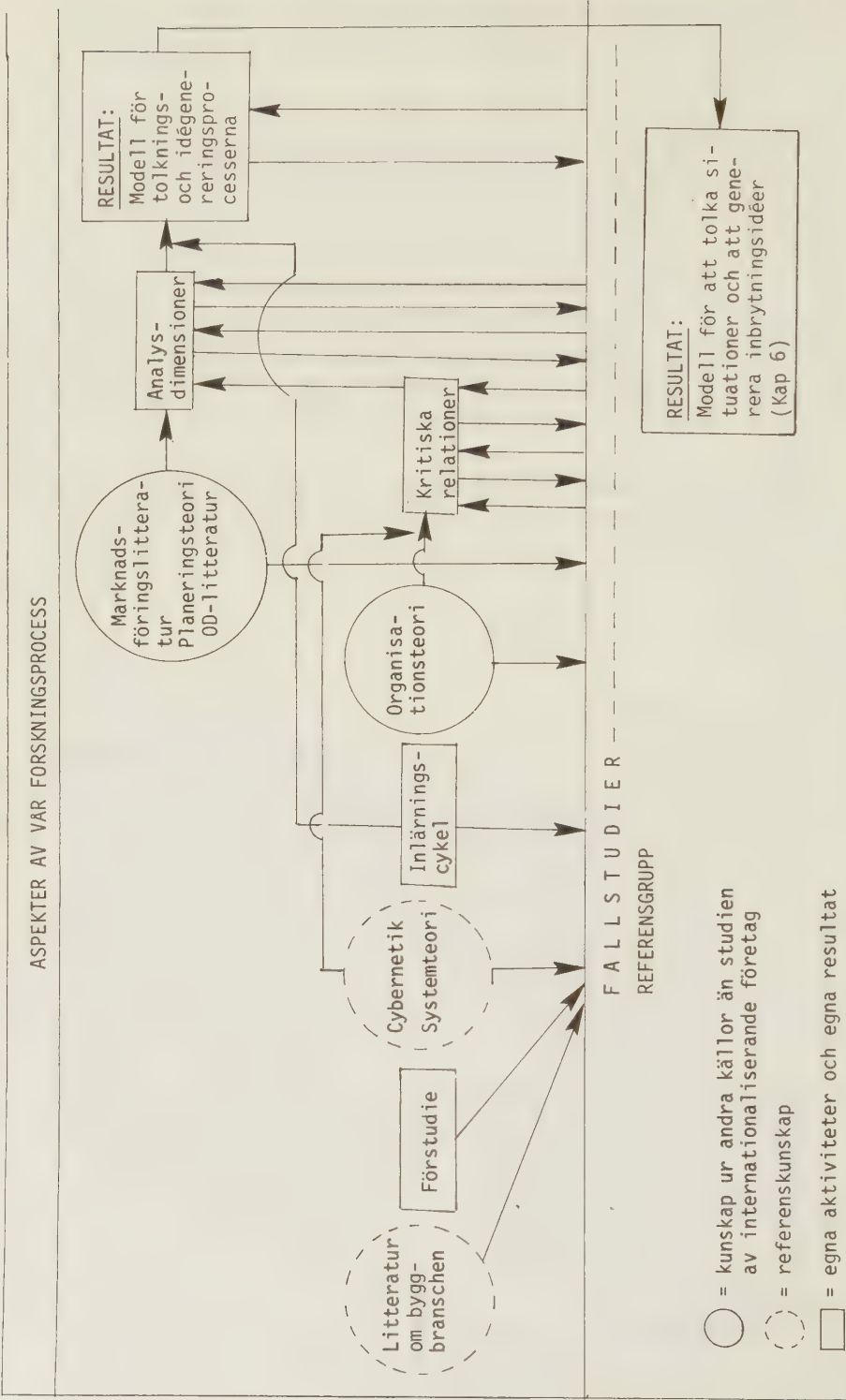
#### 4.1.4 Informationsinhämtning

Det stod mycket tidigt klart för oss att informationssökande och informationsbearbetning är ett centralt problemområde för en internationaliserande organisation. Då informationsunderlaget måste utformas utifrån de behov som uppstår under tolknings- och idégenereringsprocesserna försökte vi spara utvecklandet av en informationsinhämtningsmodell till dess att tolknings- och idégenereringsmodellerna var färdiga. Den starka kopplingen mellan de olika delprocesserna i inbrytningsprocessen medförde dock att utvecklingen av delmodellerna till största delen fick ske parallellt.

I vår utveckling av informationsinhämtningsmodellen utgick vi från en informationsteoretisk modell, där huvudfunktionerna för informationssystemet är informationsinhämtande, informationsbearbetning och delgivning av information (se figur 4.8). Bearbetningsfunktionen i denna

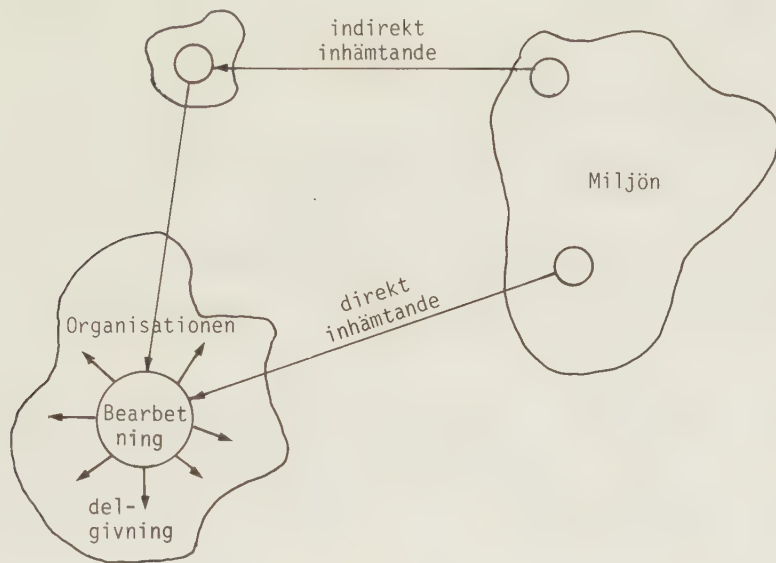
---

9) Se avsnitt 4.2.3.



Figur 4.7 Framväxt av tolknings- och idgenereringsmodellen (jfr fig. 4.3)

modell motsvarar tolknings- och idégenereringsprocessen samt styrningen av informationssystemet.



Figur 4.8 Illustration av informationssystemets tre huvudfunktioner: inhämtande (direkt eller indirekt), bearbetning och delgivning.

Vi fann snart att man med ovanstående modell alltför lätt kommit in på mekaniska förklaringar av informationsflöde och informationsinnehåll. Eftersom vi, i detta projekt, var intresserade av att se informationsinhämtningen som en del i en inlärningsprocess tillsammans med tolknings- och idégenereringsmodellerna började vi pröva andra angreppssätt.

Vi försökte beskriva informationsinhämtningsprocessen utifrån våra tolknings- och idégenereringsmodeller. Vi fann då att den starka kopplingen mellan våra olika delmodeller gjorde att den struktur som vi tidigare tänkt använda oss av vid rapportens utformning blev tungarbetad och opedagogisk. I stället för att presentera de olika delmodellerna var för sig gjorde vi i stället en beskrivning utifrån de olika faserna i inbrytningsprocessen.

Följden av detta är att beskrivningar av informationsinhämtningen återfinns som en del av inbrytningsmodellen i samtliga inbrytningsfaser. En mer explicit beskrivning av informationsinhämtningsmodellen återfinns dock i kapitel 6,

#### 4.1.5 Faser i inbrytningsfasen

Under större delen av vårt arbete har vi sett inbrytningen som en dynamisk process. Vi har bland annat försökt uppnå detta genom att studera våra objekt över tiden. Vi har hela tiden arbetat med föreställningen att våra modeller för tolknings- och idégenereringsprocesserna kan ha olika värde och olika användningsområde vid olika tidpunkter i inbrytningsprocessen,

Mycket länge försökte vi dock undvika att strukturera vår rapport utifrån tidsaspekten. Anledningen till detta var att vi kände starkt att det fanns andra dimensioner än tiden som var väsentliga. Genom att välja just tiden som struktur riskerar man att framhäva denna dimension på bekostnad av andra dimensioner.

Till slut har vi dock funnit att tidsdimensionen är så fundamental vid beskrivning av förändringar att det ur analytisk och pedagogisk synpunkt är nödvändigt att utgå ifrån denna.

I detta sammanhang är det givetvis den relativa tiden som är den mest intressanta. Vi utgår alltså ifrån tidsaxeln för den enskilda organisationens inbrytningsprocess.

Vid våra analyser av internationaliserande företag har vi funnit tre, ibland klart urskiljbara, faser i inbrytningsprocessen.<sup>10)</sup> Dessa, som redovisas närmare i kapitel 5, är intentionsfasen, beslutsfasen och inbrytningsfasen. Vi vill dock påpeka, att det, även om tidsdimensionen är en väsentlig indelningsgrund, inte bara är frågan om hur långt organisationen har kommit i inbrytningsprocessen som gör att faserna har olika karaktär. Verksamheten under de olika faserna skiljer sig också åt beroende på att de äger rum inom olika delar av organisationen, och att det i grunden är olika typer av verksamhet som sker i de olika faserna.

---

10) Jfr *Malin*, 1975.

I stället för att använda tiden som indelningsgrund skulle man, teoretiskt, kunna tänka sig utgå ifrån de planeringsnivåer<sup>11)</sup> som är inblandade i olika delar av inbrytningsprocessen. En sådan skärning av problemet skulle kunna representeras av en diskussion i termerna strategisk, resurs- och operativ planering. Planeringsbegreppen ligger också nära en tänkbar indelning utifrån de processer som dominerar verksamheten inom olika delar av inbrytningsprocessen. Kreativa processer, beslutsprocesser och verkställande processer är ett mer renodlat exempel på denna indelningsstruktur.

Vi har dock funnit att även om vår fasindelning inte helt och hållet följer tidsaxeln - faserna kan ofta ligga parallellt - så representerar den den mest användbara indelningsgrunden för vårt syfte.

#### 4.1.6 Sammanfattning av momentet

En sammanfattning av momentet finns i figur 4.9.

#### 4.1.7 Sammanfattning

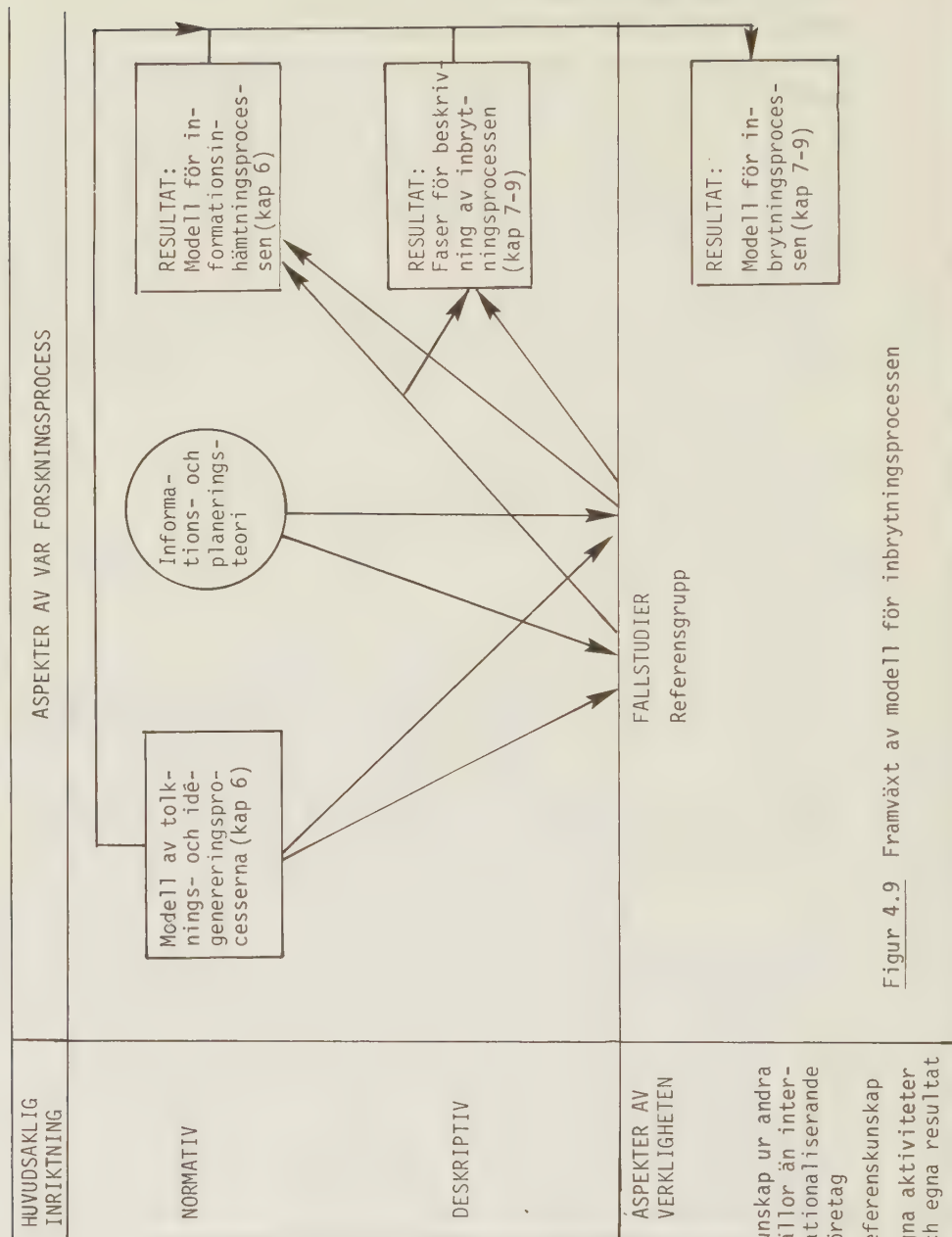
Vi har nu redovisat våra metodologiska utgångspunkter och de processer genom vilka resultat i fyra delstudieområden har utvecklats. Noteras bör att processerna inte har försiggått i den kronologiska ordning i vilken de redovisas. Tvärtom har de olika processerna varit simultant pågående och sinsemellan påverkande. För att beskriva och illustrera vår forskningsprocess har vi tvingats att i redovisningen skilja framväxten av de olika delresultaten från varandra.

Figur 4.10 utgör en sammanfattning av forskningsprocessen som finns beskriven i avsnitt 4.1.

---

11) *Arvidi*, 1974. *Allan T Malm* har indelat planering bland annat efter planeringens funktion i organisationen, vilket också är en möjlig indelning. *Malm*, 1973.

## INFORMATIONINHÄMTNING OCH FASINDELNING



Figur 4.9 Framväxt av modell för inbrytningsprocessen

- = kunskap ur andra källor än internationaliserande företag
- ⊖ = referenskunskap
- = egna aktiviteter och egna resultat

| Huvudsaklig inriktning | Moment i forskningsarbetet                                                                |                                                                                 |                                                                            |                                             |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Normativ               | <div>Tolknings- och ide-genereringsmodell</div> <div>Informations-inhämtningsmodell</div> |                                                                                 |                                                                            |                                             |
| Deskriptiv             | <div>Förstudie</div> <div>Inlärningscykel</div> <div>Beskrivningsfaser</div>              |                                                                                 |                                                                            |                                             |
| Resultat               | Modell för att strukturera information i intentionsfasen (kap 7)                          | Modell för att förstå egenskaper hos och förutsättningar för inbrytning (kap 5) | Modell för att tolka situationer och att generera inbrytningsidéer (kap 6) | Modell för inbrytningsprocessen (kap 7,8,9) |

Figur 4.10 Sammanfattning av forskningsprocessen

## 4.2 METODOLOGISKA UTGANGSPUNKTER

I detta avsnitt diskuterar vi metodproblem som vi upplevt då vi arbetat med att beskriva organisationer och miljöer. Vidare diskuterar vi de metodproblem som vi har upplevt då vi arbetat med att beskriva förändringar i organisationer och miljöer. En utgångspunkt för vår diskussion är att ett systemangreppssätt är lämpligt med tanke på vårt studieobjekt. (Se 3.2 och 3.3)

### 4.2.1 Att beskriva organisationer och miljöer

#### 4.2.1.1 Beskrivningens betydelse

Vid inbrytning på en främmande marknad har man behov av att beskriva denna på ett sådant sätt att inbrytningen underlättas. Det måste vara



möjligt att med beskrivningens hjälp särskilja de omständigheter som är viktiga för inbrytningen. Beskrivningen måste också vara meningsfull i så måtto att den främmande marknadens byggsystem beskrivs i för inbrytningen relevanta dimensioner.

Vi har också som krav på terminologin att den skall ha en så hög grad av generalitet att den kan användas för att beskriva flera marknaders byggsystem. Detta krav har vi ställt upp för att vi vill att resultatet av vår forskning skall kunna användas för inbrytningen på mer än en marknad.

#### 4.2.1.2 Teknologibaserade beskrivningar

I en förstudie inom detta projekt<sup>12)</sup> tog vi en utgångspunkt i den teknologiska byggprocessen. Skälet till detta var att den teknologiska processen kunde ses som en kärna kring vilken olika servicefunktioner byggdes upp. Vi definierade system, organisationer och individgrupperingar utifrån byggprocessen. (Se figur 4.11)

| <u>Byggprocessen</u>                       | <u>Beslutsfattare</u>            |
|--------------------------------------------|----------------------------------|
| Formulering av efterfrågan                 | - konsument, byggherre           |
| Samhällsplanering                          | - stat, kommuner, konsulter      |
| Markanpassning                             | - konsulter, entreprenörer       |
| Projektering                               | - konsulter                      |
| Tillverkning och förädling av delprodukter | - byggmaterialtillverkare        |
| Distribution och lagring                   | - byggvaruhandeln, entreprenörer |
| Sammansättning                             | - entreprenörer                  |
| Försäljning                                | - byggherre                      |
| Finansiering                               | - kreditinstitutioner            |

Figur 4.11 Byggprocessen och exempel på beslutsfattare för produktion av en byggnad

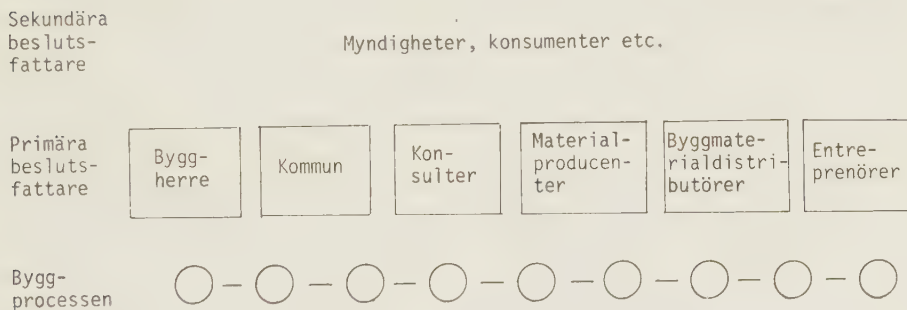
*Byggprocessen:* De aktiviteter som tillsammans omvandlar en, ur samhälleliga behov, uppkommen efterfrågan till en byggnad med en social funktion.

12) Fredriksson et al., 1973

*Systemet av beslutsfattare:* De individer eller grupper av individer som påverkar byggverksamheten, samt relationerna mellan dem.

*Styrsystemet:* Byggprocessen och systemet av beslutsfattare.

I systemet av beslutsfattare skilde vi mellan de beslutsfattare som direkt påverkade byggprocessen, primära beslutsfattare, och de som indirekt påverkade processen, sekundära beslutsfattare.



Figur 4.12 Schematiskt exempel på byggsystemet för en byggnad.

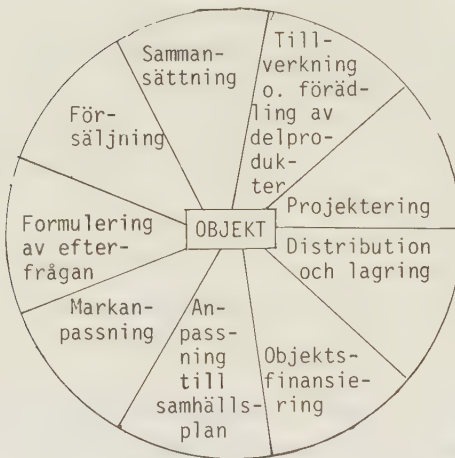
Vi försökte vidare att beskriva den funktion en organisation söker fullgöra. Vi fann snabbt att de traditionella begreppen brast i generalitet. Till exempel utför en tysk arkitekt delvis andra arbetsuppgifter än en svensk. En internationaliserande entreprenör befanns ha kompetens inom arbetsområden som normalt handhas av konsulter. Trähus-tillverkare och byggherre företag företräder nya systemlösningar.

Vår lösning var då att söka urskilja delprocesser i byggprocessen.<sup>13)</sup> Vi beskrev organisationens verksamhetsområde i termer av vilka delprocesser den utförde för ett visst objekt. Organisationens roll i byggsystemet definierades utifrån de delprocesser i vilka organisationen var engagerad för mängden av objekt där organisationen hade verksamhet. Byggmarknaden definierades som mängden av objekt och byggbranschen som mängden av organisationer som spelade en roll på byggmarknaden.

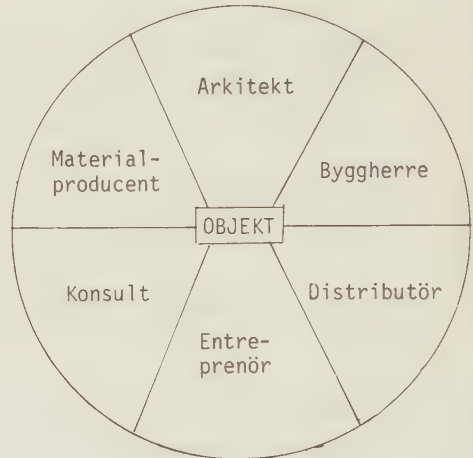
<sup>13)</sup> Fredriksson, G & Lagnevik, C-M: "Byggmaterialdistribution", Lund 1974, stencil.

Vi upplevde problem vid användningen av vårt beskrivningsspråk. De delprocesser i byggprocessen som vi hade urskilt var delvis överlappande. Trots detta var beskrivningen inte helt heltäckande. Detta hade vi förmodligen kunnat lösa via en förfining och precisering av begreppen.

Delprocesserna eller aktiviteterna i byggprocessen kan, för ett visst byggobjekt se ut som i figur 4.13. För varje aktivitet eller varje kombination av aktiviteter finns en organisation eller grupp av organisationer som söker utföra den. Dessa organisationer kallas primära organisationer.



Byggprocessens aktiviteter



Exempel på typer av primära organisationer

**Figur 4.13** Byggprocessen och dess primära organisationer - teknologibaserad syn.

Uppförandet av ett byggobjekt påverkas också av ramställarna och deras organisationer. Hos dessa personer och organisationer formuleras krav på de primära organisationerna och på utförandet av byggprocessens aktiviteter på generell nivå. Därför har kraven från ramställarna på objektsnivån karaktären av just ramar inom vilka man har handlingsfrihet.

Exempel på ramställare är myndigheter, politiska beslutsfattare, branschorganisationer och kreditinstitut, vars krav har karaktären av förordningar, tekniska normer, politiska handlingsprogram, regler för "god affärssed" och kreditgivningsregler.

Genom att föra in byggobjektets sociala funktion i analysen försökte vi skapa ett öppet system där byggandets anpassning till övriga delar av samhället blev en viktig variabel.

Värre bekymmer för oss var att byggsystemet, som vi hade definierat det, var för dåligt avgränsat. Även om man med denna typ av beskrivning fick grepp på hela den tekniska processen var inte alla de beskrivna delarna relevanta för internationaliseringen av en viss organisation vid en viss tidpunkt.

En annan källa till oro var att vissa förhållanden som i stor omfattning påverkade internationaliseringen inte kunde beskrivas i modellen. Vi kunde inte på ett naturligt sätt införa faktorer som berörde avnämmande, lagstiftning och kulturella förhållanden. Dessa blev endast begränsningar i processen.

Vi fann alltså att flera beskrivningsdimensioner än den teknologiska var intressanta och att vårt beskrivningsspråk därför var otillräckligt.

#### 4.2.1.3 Ett annat sätt att tänka

Erfarenheten att vår teknologibaserade beskrivningsmodell var otillräcklig som bas för beskrivning av den verklighet som vi försökte beskriva ledde oss in på diskussioner om vilken utgångspunkt som var lämplig för våra modeller.

Vi hade också upplevt svårigheterna med att anpassa generell teori om internationellt företagande till våra speciella situationer.

Vi bytte därför utgångspunkt och började att beskriva det som var speciellt för varje situation. I varje situation finns det relationer mellan organisationen och miljön. Vissa av dessa är mera kritiska för inbrytningens framgång än andra, det vill säga kännedom om dessa relationer är nödvändig om man skall få grepp om de faktorer som starkt påverkar inbrytningen och ibland är direkt avgörande för den inbrytande organisationens överlevande.

Noteras bör att detta byte av utgångspunkt var viktigt för oss eftersom det fick oss att få en annan syn på vår forskningsuppgift. (Se 4.1.3) Trots detta byte av utgångspunkt kvarstod dock problemet med hur man skall finna de för en speciell situation kritiska relationerna.

Bland de kritiska relationerna har vi skilt på de för inbrytningen positivt verkande och de negativt verkande. De positivt verkande relationerna av passiv art kallas stöd, medan de negativt verkande av passiv art kallas hinder. Deras aktiva motsvarigheter kallas stödjande och hämmande krafter.

#### 4.2.2 Metoder att spåra och beskriva förändringar i organisation och miljö

##### 4.2.2.1 Förändringar

Relationerna mellan organisationen och miljön förändras ständigt. Trots att förändringar är mycket centrala i praktiken finns det ingen teoriapparat som kan förklara organisationsförändringar. Även om man enbart har ambitionen att *beskriva* förändringar stöter man på svårigheter, eftersom man skall beskriva en dynamisk process i ett komplicerat system med hjälp av vårt i grunden statiska språkssystem.

Problemet framgår om man tänker sig att beskriva en organisations utveckling från 1850-talet till 1970. Vi kan endast beskriva denna utveckling ur dagens perspektiv. Dels måste vi förlita oss till den prioritering mellan eventuellt relevanta faktorer som vi kan göra med "1970 års referensram" vilket gör att vi inte kan framhäva de faktorer som syntes relevanta för olika intressenter t ex under olika skeden under förra seklet. Dels finns det bara tre tidsperioder i vårt språk. Tidigare (imperfektum) nu (presens) och i framtiden (futurum). Detta innebär att den modell som vi kan framställa historien i är statisk. För att göra även beskrivningsmodellen dynamisk skulle vi behöva en "samhällsvetenskapens relativitetsteori". Givetvis blir problemet mindre när man arbetar med kortare tidsperioder, men principiellt finns det även här.<sup>14)</sup>

---

14) Från diskussionsseminarium med *Erich Jantsch* vid företagsekonomiska institutionen i Lund 1975-03-13.

Genom det ömsesidiga beroendet mellan olika delar av ett socialt system blir förändringarna ofta komplexa. En förändring i miljön kan initiera förändringar i en organisations teknologi, vilket medför att organisationsstrukturen kommer att förändras vilket i sin tur kan kopplas till förändringar bland personal, personalutbildning, produktionsanläggningar, planering, framgångskriterier, marknadsstrategier etc. Eftersom det samtidigt kan initieras förändringar på andra håll inom organisationen eller dess miljö är det naturligt att se organisationens utveckling som en kontinuerlig förändringsprocess. Samtidigt måste man acceptera kraftiga förenklingar i beskrivningar av dessa förändringsprocesser.

*Burns & Stalker* har haft ett stort inflytande på vår metod att samla in material för förändringsbeskrivningar. I sin studie av organisationens beteende fann man att det var nödvändigt att skapa ett ömsesidigt utbyte mellan forskare och organisationsmedlemmar. Utifrån detta kunde man successivt skapa en begreppsapparat som möjliggjorde en beskrivning av organisationens förändring.

... it proved possible to create a more productive relationship than can be constructed on the basis of one person's seeking information from another. The conventions governing such interviews and the limits of the information regarded as admissible or relevant are nowadays prescribed fairly strictly. To go beyond these limits, it is not enough to demonstrate interest or even sympathy; in the writers' experience, an informant will get to the point of formulating and presenting his experience, beliefs, opinions, anxieties, and criticisms only when there has been established a relationship which is reciprocal in some genuine sense; when there is some point for the informant in going further than the needs of courtesy, and compliance with an undertaking by the firm to co-operate with the researcher, seem to require of him. Thus the researcher has to make the relationship 'real'; one in which he is prepared to behave on his side as what he declares himself to be. This can be done only by showing how he is making use of the information he is receiving; by the occasional interpretation of a situation in terms which are both derived from his perception of the situation as an outsider and as a sociologist or psychologist, and which are also appropriate to his informant's ability or preparedness to comprehend it. From then on, whether the interpretation is accepted or not, there is a freer, more satisfactory quality about the interview, a stronger desire to recruit and present facts, examples, views. There are no interpretations and appraisals contained in any part of this report which have not been communicated at some time or other to persons involved in the situations at issue. Invariably, also, we have found our own ideas being amended, extended, or corrected by such traffic. 15)

---

15) *Burns & Stalker*, 1968 (1961), s 13-14.



I en kommentar till detta citat framhäver *Tom Burns* betydelsen av de inblandade individernas syn på organisationsförändringar.

This particular study involved not merely examining a technically and socially complex system in process of change from one situation, undefined and possibly obscure or misrepresented, to another. The new state of the system (the emergence of which, the study had been designed to observe) was not in some cases realized at all or in anything like the terms envisaged by those involved. The process of change, moreover, occurred according to a complex of variables that could only be identified as (or after) they produced their effects. All this requires - to use an old-fashioned word - a "cybernetic" relationship between researcher and subject. Research becomes, in fact, a true search process among the experience of individual members of the social system, in which hypothesis and deduction become a serial process. There is a sense in which, in their eagerness to achieve "scientific detachment", social scientists have cut themselves off from their main resource - the ability of human beings to memorize and report their own experiences. 16)

#### 4.2.2.2 Vad förändras?

Om man ser på *vad* som förändras i organisationen kan man fokusera beskrivningar på olika aspekter. En ganska traditionell skärning av organisationen är att se den som bestående av personella, finansiella, teknologiska och administrativa resurser. I vissa situationer kan det vara lämpligt att beskriva de förändringar som inträffar uttryckta i dessa aspekter. *Leavitt*<sup>17)</sup> väljer att vid en annan aspekt ta fram fyra andra variabler nämligen uppgift, personal, teknologi och struktur (task, people, technology and structure). *Leavitt* menar att företagets uppgift oftast initieras av förändringar i de övriga variablerna. Personal, teknologi och struktur var de variabler där förändringar i allmänhet initierades. Dessa tre utgör oftast basen för förändring av organisationen.

Vi har under projektets gång prövat användbarheten av olika beskrivningsdimensioner för att se vad som förändras i organisation och miljö. Den traditionella resursindelningen har jämförts med indelningar från litteratur om internationellt företagande, från marknadsföringslitteraturen, från fallbeskrivningar vid Harvard Business School, utifrån SIAR:s affärsidébegrepp och med *Leavitt's* indelning.

16) *Burns* i Vroom, 1968 (1967), s 155.

17) *Leavitt* i March, 1965, s 1145



Vi har i vårt arbete påverkats av dessa olika sätt att strukturera vad som förändras i organisation och miljö. De speciella egenskaperna hos vårt studieobjekt, har dock gjort att vi inte direkt ha kunnat använda någon av dessa samlade begreppsapparater, utan har varit tvungna att kombinera ett antal olika begrepp till beskrivningsdimensioner som har fungerat i vårt arbete.<sup>18)</sup>

Det speciella i vår arbetssituation är att inbrytning innebär en omfattande miljöförändring. Dessutom är byggsystem så komplexa och så integrerade med de sociala system i vilka de ingår, att flera faktorer påverkar inbrytningar i byggsystem än vad som gäller vissa andra industriella system.<sup>19)</sup>

Vid prövningen av de olika ansatserna på vårt studiematerial fann vi det nödvändigt att skapa egna dimensioner för att på bättre sätt än med ovan nämnda ansatser kunna konstatera vad som förändrades i sådana termer att kunskapen kunde utgöra input i genereringen av nya eller förbättrade inbrytningsidéer.

Organisationen beskrivs i dimensionerna Marknadsidé, Struktur, Personal, Teknologi och Finansiering.<sup>20)</sup>

- 
- 18) Exempel på skäl som för oss har talat mot accepterandet av hela, alternativa begreppsapparater:

Litteratur om internationellt företagande beskriver ofta inbrytningar i termer av vald etableringsform. (Dotterbolag, agent etc.) Denna beskrivning saknar precision till exempel då man beaktar informationsåterföringsaspekten av en inbrytning. En agent kan både återföra information och inte göra det. Om vi hade använt agentbegreppet hade det alltså kunnat beteckna både inbrytning och marginell export, vilket hade minskat klarheten i framställningen.

Marknadsföringsmodeller är ibland utformade för nationella marknadsföringssituationer, varför de inte beaktar exempelvis kulturella eller teknologiska aspekter, eftersom dessa oftast kan ses som konstanta vid en nationell marknadsföringssituation. För våra inbrytningar är ofta dessa variabler väsentliga.

SIAR-skolan har goda beskrivningsspråk för att beskriva organisationer eller system av organisationer, men språken är mindre utvecklade för att studera miljöfenomen. (Se exempelvis *Gärdborn-Rhemman*, 1974.)

- 19) Jämför till exempel med försäljning av malm till en främmande marknad.
- 20) Den av tidigare ansatser som vår egen ligger närmast är *Leavitt's* (March 1965, s 1145)

Miljön beskrivs i dimensionerna Marknad, Normsystem och Teknologiskt system.<sup>21)</sup>

#### 4.2.2.3 Hur sker förändringar?

Tidigare har teoretiker av olika fack försökt förändra organisationen genom att koncentrera sig på sitt speciella intresseområde. Marknadsförare har förändrat företagets marknadsidé, personaladministratörer och psykologer har försökt initiera förändringar hos personalen, ingenjörer och operationsanalytiker koncentrerar sig på teknologin. Organisationsteoretiker har sett strukturen som den centrala variabeln, medan ekonomerna arbetat med finansieringsfrågor. De flesta av dessa angreppssätt har lett till förändringar, men eftersom de olika variablerna är ömsesidigt beroende har det oftast varit omöjligt att överblicka de följder som den initierade förändringsprocessen fått.

Under senare tid har det vuxit fram en metod som i de flesta tillämpningar utgår från att det finns ett komplext samband mellan de fyra variablerna uppgift, personal, teknologi och struktur. Eftersom alla kreativa och aktivt handlande "element" återfinns i "variabeln" personal utgår man ifrån denna. Om man nu inte har möjlighet att förutsäga konsekvenserna av de pågående och initierade förändringsprocesserna kan man åtminstone skapa en viss kontroll över den genom att ge personalen möjlighet att förstå hur processerna fungerar.

När vi använder denna metod som brukar kallas "planned change", av de beteendevetare som arbetar med den, utgår vi alltså från det personella systemet i organisationen. Som *Bennis* beskriver huvuddragen innefattar den:

... a change agent who is typically a behavioral scientist brought in to help a *client system* which refers to the target of change. The change agent in *collaboration* with the client system attempts to apply *valid knowledge* to the client's problem.<sup>22)</sup>

Denna kliniska metod där förändringarna initieras genom att en förändringsagent arbetar tillsammans med klientsystemet är alltså ett sätt att öka kontrollen över förändringsprocessernas riktning och styrka.

---

21) En indelning som har viss släktskap med *Downings*. (Downing, 1971, s 78)

22) *Bennis*, 1966, s 82.

Bennis nämner också andra sätt som framförallt skiljer sig när det gäller maktfördelning. Dessa kallas

1. Indoctrination change, 2. Coercive change, 3. Interactional change,
4. Socialization change, 6. Emulative change, 7. Natural change.

För vårt syfte är det mest intressanta med Bennis' analys hans betoning av maktsystemet som en viktig aspekt av organisationsförändringar. Vi kommer att arbeta med maktsystemet och det delvis sammanfallande informationssystemet som komplement till de fem förändringsvariablerna när vi beskriver förändringar i organisationen.

#### 4.3 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT - FALLSTUDIER

Utifrån den problemformulering och de syften vi har för detta projekt är fallstudier den mest användbara metoden. Fallstudier som lämplig metod för hypotesgenerering eller språkutveckling har tidigare motiverats av flera författare till exempel *Sandku ll* (1970),<sup>23)</sup> varför vi avstår från att motivera detta ytterligare.

Vårt studiematerial består av två stycken byggnadsentreprenadföretag och fyra stycken byggmaterialföretag. Företagen har valts ut i samråd med vår handledare och vår referensgrupp. Dessa har givit oss förslag rörande vilka företag som skulle vara lämpliga att studera för att olika väsentliga aspekter av den svenska byggbranschen skulle representeras i materialet. Vi har godtagit dessa personers rekommendationer på så sätt att vårt studiematerial är valt bland den relativt stora mängd förslag på lämpliga företag som vi har fått.

I ett relativt tidigt skede av projektet avgränsade vi oss till att studera inbrytningar i Tyskland och Polen. Efterhand som projektet har löpt, har vi upptäckt behovet hos varje företag att självt definiera sin marknad. Vår geografiska avgränsning fick i detta ljus mindre betydelse, och vi har i vissa stycken frångått den. Fältarbetet på andra marknader än den svenska har dock främst utförts i dessa två länder.

I våra fallstudier har vi studerat företagen ur två aspekter. Dels har vi arbetat med analyser av företagens ekonomiska situation och föränd-

---

23) Se också *Färnström & Kedström* (1975), *Hyrenius & Sjögerås* (1974), *Olsson & Svensson* (1973).

ringar i denna. Vi har med andra ord studerat utveckling i omsättning och lönsamhet, analyserat företagens finansiella situation, studerat budgetar och bokslut. Det kvantitativa materialet har tjänat som kunskapskälla och som jämförelsematerial för våra kvalitativa beskrivningar av inbrytningsprocesser.

I våra fallstudier<sup>24)</sup> har vi, i ett av oss utvecklat språk, beskrivit hur det gick till när organisationen gjorde sin inbrytning på den främmande marknaden. Vi har i vår undersökning varit särskilt intresserade av de valsituationer som man har varit i och vilka faktorer som gjorde att beslut i den ena eller den andra riktningen fattades eller inte fattades. Tre av fallen tjänade som underlag för vår egen modellutveckling, det vill säga i utvecklingen av det språk med vars hjälp fallen nu redovisas. De övriga har använts för värdering av våra modeller för att se i vilken mån dessa behövde utvecklas vidare.

I undersökningen har vi arbetat med ostrukturerade intervjuer och vid ett par tillfällen med gruppdiskussioner. Dessa intervjuer och diskussioner har försiggått vid varierande tider och i skiftande miljöer. Vi har haft som regel att söka personer med förstahandsinformation rörande de frågor vi sökte svar på. Vidare har vi försökt få olika synsätt och olika maktintressen representerade genom att höra olika parter i de konfliktfrågor som vi spårat upp i företagen. Besöken vid de utländska dotterbolagen har kombinerats med studier av deras miljö. Vi har läst byggtidningar, besökt mässor, tittat på byggen och husutställningar och fört diskussioner med branschrepresentanter, handelssekreterare med flera.

I följande avsnitt beskrivs helt kortfattat de företag och de inbrytningsprocesser som vi har studerat.

#### 4.3.1 Fall för generering av samband<sup>25)</sup>

##### 4.3.1.1 AB Stabil

AB Stabil är ett byggmaterialföretag som ingår i en större företagsgrupp. När man började inbrytningen med produkten Korall hade man lång erfarenhet av försäljning av en likartad vara, Granit, som såldes via

24) För samtliga fallstudier har vi sammanställt utförliga rapporter. Dessa återges inte i sin helhet i detta verk.

25) Indikator - effektsamband till skillnad från hypotesgenerering som avser orsak - verkansamband. Se *Bjerke* 1975, s 10ff.

agent till den aktuella marknaden, Korall fyller principiellt samma funktion som den tidigare Granit men den vänder sig till andra marknadssegment, varför de två produkterna kan anses vara komplementära.

När Korall togs fram, ansågs den något för dyr för den svenska marknaden. Däremot ansågs den ha möjligheter att bli en försäljningsframgång utomlands, varför man gjorde en inbrytning på en främmande marknad. Vid denna inbrytning upprättades ett dotterbolag som kom att ägas av ett annat företag i byggbranschen, Norr & Co, som redan hade stor försäljningsframgång på den aktuella marknaden och Korall ansågs vara ett bra komplement till den produkt som det Norr & Co sålde.

Någon tid efter inbrytningen drabbades AB Stabil av ett antal kriser. Den första av dessa var en konflikt med Norr & Co. Konflikten ledde till att dotterbolaget köptes av den division i vilken AB Stabil ingick.

En andra kris bestod i att AB Stabil på grund av tekniska svårigheter inte kunde tillgodose de krav som avnämarna ställde på produkten i vissa regioner. Eftersom Korall var en helt ny produkt blev det ett led i den fortlöpande produktutvecklingen att avhjälpa dessa problem. Problemen är numera lösta och Koralls tekniska kvalitet har därigenom avsevärt förbättrats. Ett tredje problem uppstod i moderbolaget, där man hade problem med samordning av utlandsförsäljningen. Dels uppstod problem med den agent som handhade försäljningen av Granit. Agenten såg upprättandet av dotterbolag för en produkt med principiellt samma egenskaper som den han försålde som ett intrång på sitt revir. En nytillsatt exportchef hade högre ambitionsnivå beträffande styrning av den utländska verksamheten än som tidigare hade funnits. Dessa faktorer sammantagna medförde organisatoriska problem och konflikter i moderbolaget. En omorganisation ledde till att exportorganisationen fick ansvaret för all utlandsförsäljning utom licensförsäljning.

För närvarande upplever man problemen med den främmande marknaden starkt men en ny eller förbättrad inbrytningsidé har ännu inte vuxit fram.



#### 4.3.1.2 Storabygg AB

Storabygg AB är ett entreprenadföretag som valt att gå utomlands. Man förberedde sin internationalisering med grundliga marknadsundersökningar. Den större internationaliseringsplanen reducerades relativt snabbt till inbrytningar på ett par marknader. Företaget avsåg att dra nytta av en upplevd överlägsenhet i planering av byggande. Man skulle sälja idén "att bygga svenskt" till den främmande marknaden. Man öppnade ett dotterbolag och började bygga. Det första projektet blev en framgång. Trots vissa produktionstekniska störningar blev husen uppförda och sålda med relativt god lönsamhet. Olyckligtvis berodde inte framgången på den främmande marknaden på det överlägsna produktionssättet hos det svenska företaget utan på det faktum att man delvis av en slump hade fått tag i ett stycke mycket åtråvärd mark. Styrkta av framgången arbetade man vidare och producerade ytterligare ett antal objekt.

Avsättningssvårigheterna för de producerade objekten blev allt större. Produktionen inskränktes och lades till slut ner. Kvar på dotterbolaget blev ett antal personer sysselsatta med att kombinera de delar av företagets inbrytningsidé som egentligen var dess unika kompetens med de förhållanden som förelåg på marknaden.

Man utvecklade en ny inbrytningsidé och påbörjade en ny inbrytning. Inlärningsperioden har varit lång och kostsam. Även om man nu i den nya inbrytningens tidigaste skeden tycks ha framgång kommer det att dröja något eller några år innan någon egentlig avkastning av rörelsen på den aktuella marknaden kan förväntas.

#### 4.3.1.3 AB List

AB List är ett byggmaterialföretag som ingår i en större företagsgrupp. När företaget gjorde sin första inbrytning på den aktuella marknaden gjorde man detta genom att skaffa sig en agent som där producerade och sålde likartade produkter. Man var inte nöjd med den omsättning som åstadkoms med hjälp av agenten, varför man beslutade sig för att starta ett dotterbolag. Det upprättade dotterbolaget arbetade såsom agenten hade gjort med en bred satsning på hela marknaden men misslyckades med detta.

Moderbolaget blev under ett av krisens värsta år uppköpt av företagsgruppen där det nu ingår. Verkställande direktören avgick, exportchefen avgick, en ny struktur på moderbolagets exportorganisation sattes upp och en ny regionchef fick ansvar för den aktuella marknaden. I dotterbolaget avskedades halva personalen inklusive verkställande direktören och ekonomichefen. Man utvecklade en ny marknadsidé som innebar satsning på vissa segment av den aktuella geografiska marknaden.

Under några kommande år modererades och förbättrades inbrytningsidén avseende organisation och informationsrutiner. Ytterligare en dotterbolagsdirektör omsattes. Vi den tid då vi kom in i organisationen får man anse att inbrytningsidén som då hade fungerat i tre år var en framgång. Under den tid vi har studerat företaget, har man, uppmuntrad av framgången, utvecklat en mer omfattande inbrytningsidé för att ta nya delmarknader i det aktuella landet.

#### 4.3.1.4 Joakim AB

Joakim AB är ett byggmaterialföretag. Strax efter det att vi hade färdigställt vår modell över tolknings- och idégenereringsfaserna fick vi tillfälle att samarbeta med Joakim. Han hade sedan en tid intentioner att etablera sig internationellt. Han hade vidare, helt nyligen, fått extern information som tydde på att vissa miljöelement skulle stödja en sådan etablering. Vår uppgift var att hjälpa honom att strukturera sin idé om det internationella företaget i sådana termer att det blev meningsfullt att presentera idén för aktieägarna, diskutera och vidareutveckla den till en konkret inbrytning. Inbrytningen förväntas bli känd strax efter det att denna rapport har publicerats.<sup>26)</sup>

#### 4.3.1.5 Licens AB

Licens AB är en självständigt opererande del av ett byggmaterialföretag. Man har definierat statshandelsländerna som sin marknad. Behovet av byggmaterial är stort i dessa länder, som dock inte köper något byggmaterial eftersom man själva har råvaror. Dessutom har man som policy att inte importera byggmaterial. Flera av länderna lider brist

---

26) Vid studien av praktikfallet Joakim AB medverkade civilekonom *Gunnar Winqvist*.



på arbetskraft för denna typ av produktion och köper därför gärna hela produktionsanläggningar med avancerad teknologi och hög kapacitet.

Licens AB har gjort inbrytningar med nyckelfärdiga produktionsanläggningar för produktion av byggmaterial. Man har också levererat anläggningar för förädling av byggmaterial. Joint-venture-partner i inbrytningarna har varit Licens AB:s leverantör för maskiner. Denne svarar för maskinutrustningen och Licens AB för processkunnandet. Byggnaderna i vilken processen skall äga rum uppföres av lokala entreprenörer.

#### 4.3.1.6 Svenska Byggbolaget

Svenska Byggbolaget är ett företag som genomför turn-key-projekt i utlandet. Man satsar på kontorshus, hotell, industrier och offentliga byggnader. Man ombesörjer allt från första idéskissen av byggnaden till leverans av bestick och tallriksunderlägg i personalmatsalen.

Där man vid industribyggen behöver processkunnande, går man i koalition med företag som har detta kunnande. Dessa joint-venture-partners har varit svenska och utländska företag.

Man arbetar i Svenska Byggbolaget också i koalition med ett annat svenskt företag som ombesörjer import till Sverige av polska varor i utbyte mot de levererade byggnaderna.

**DEL III**  
**RESULTAT**



## INTERNATIONALISERING OCH INBRYTNING

- 5.1 INTERNATIONALISERINGSVISIONEN OCH INBRYTNINGEN
  - 5.2 ORGANISATIONENS TILLVÄXT SOM UTGÅNGSPUNKT FÖR BESKRIVNINGAR AV INBRYTNINGSPROCESSER
  - 5.3 INBRYTNINGENS TRE FASER
  - 5.4 MINNESBILDER FRÅN TRE INBRYTNINGSPROCESSER
  - 5.5 INLÄRNINGSCYKELN
- 

I detta kapitel presenterar vi internationaliseringen som en form av organisatorisk tillväxt, nämligen organisationens tillväxt över hemlandets nationsgräns. Vi markerar vidare internationaliseringsvisionens betydelse för internationaliseringens framgång. Vi skiljer också medvetna internationaliseringssträvanden ifrån marginell export.

Med dessa utgångspunkter blir förmågan till adaption och inlärn timer central hos den internationaliserande organisationen. Vi visar med stöd från företagsekonomisk teori och vårt empiriska material hur man kan beskriva organisationens inbrytning på en främmande marknad som en serie inlärn timercykler.

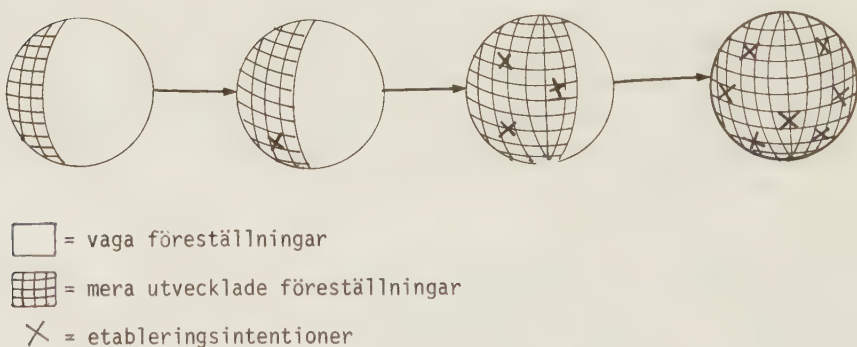
### 5.1 INTERNATIONALISERINGSVISIONEN OCH INBRYTNINGEN

Sedan lång tid tillbaka har det varit känt att viljan att uträtta någonting starkt påverkar handlingens resultat. Detta gäller också internationalisering. I de företag som vi har studerat har samtliga under en ganska lång tid före den första inbrytningen på en främmande marknad haft starka intentioner att bli internationellt verksamma. I den förstudie av den svenska byggbranschen som vi gjorde 1973 kunde vi konstatera att viljan att internationalisera är stor i den svenska byggbranschen. Detta torde bland annat bero på de miljöförutsättningar, med en vikande svensk byggmarknad, som gällde då undersökningen genomfördes. De företag vi studerade hade genomsnittlig ambition att öka

sin omsättning på främmande marknad från ca 25 % till ca 50 % 1983.<sup>1)</sup> Mera extrema uppfattningar förekom också. Som exempel kan nämnas ett företag som vid intervjutillfället inte hade någon utlandsverksamhet men avsåg att ha 50 % av sin omsättning i utlandet 1983, detta trots att man endast hade två stycken medarbetare med kunskap om andra språk än svenska.

Man kan säga att organisationens internationaliseringsprocess drivs framåt av beslutsfattarnas visioner av organisationen i det globala industriella systemet. Denna globala vision är under de tidigaste internationaliseringserfarenheterna som regel mycket diffus. Efterhand som man får internationella erfarenheter brukar denna vision framträda klarare. Företag med lång internationell erfarenhet har ofta fullständigt utbyggda globala planer där man har markerat lämpliga arbetsområden och områden där man inte tror att företagets verksamhet har någon framgång.

Noteras bör att även om de första internationaliseringsvisionerna är diffusa, rör det sig här om helhetsbilder under osäkerhet, vilkas osäkerhet så småningom reduceras. Se figur 5.1.



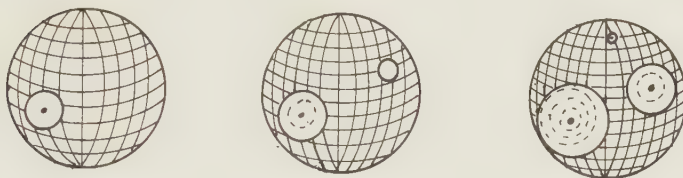
Figur 5.1 Internationaliseringsvisionens framväxt

Även om internationaliseringsvisionen är av global karaktär kan internationalisering av företag inom den svenska byggbranschen oftast inte genomföras i en globalt utformad, koordinerad plan. Skälet till detta är att organisationen som regel har för knappa resurser för att kunna utföra en sådan plan. De finansiella resurserna hos företag i den

1) Fredriksson et al., 1973.

svenska byggbranschen är i allmänhet inte tillräckliga för en samtidig etablering på flera marknader. Än mera knappa än de finansiella resurserna är som regel de personella resurserna. Den tid och engagemang som en etablering på en främmande marknad kräver av beslutsfattarna gör att dessa inte har kapacitet att samtidigt etablera sig på flera marknader.

Internationaliseringens konkreta handlande blir därför en serie av aktioner mot delar av det globala industriella systemet. En sådan konkret aktion för att etablera sig på en främmande marknad benämner vi *inbrytning*. Se figur 5.2.



Figur 5.2. Internationaliseringen sker genom en serie inbrytningar

Vi ser här hur den globala visionen är en gradvis förtydligad helhetsbild medan den internationella verksamheten byggs upp genom en serie av inbrytningar i delar av det globala systemet. Noteras bör att detta synsätt inte innebär att alla framgångsrika internationaliserande organisationer så småningom blir världsomspännande. Som framgått består internationaliseringsvisionen dels av föreställningar om var man vill bedriva verksamhet och dels av föreställningar om var detta *inte* önskas.

## 5.2 ORGANISATIONENS TILLVÄXT SOM UTGANGSPUNKT FÖR BESKRIVNINGAR AV INBRYTNINGSPROCESSER

Eftersom inbrytningen på en främmande marknad är internationaliseringens konkreta handlande har vårt studium koncentrerats kring inbrytningsprocessen. I detta avsnitt preciserar vi inledningsvis vårt studieobjekt, inbrytningsprocessen, på två sätt. Därefter beskriver vi vad organisatorisk tillväxt som utgångspunkt medför vid studiet av inbrytningsprocessen.

### 5.2.1 Inbrytning och marginell export

I detta textstycke avser vi att skilja inbrytningsbegreppet från det betydligt vidare begreppet internationellt företagande.

Inbrytning är organisationens medvetna växt in på en främmande marknad. Detta innebär att inbrytningen särpräglas av att organisationen vid inbrytningen tvingas interagera med en helt ny miljö.

Det finns exempel på organisationer med utlandsförsäljning som aldrig har uppfattat denna som problematisk. Denna utlandsförsäljning kan tillgå på så sätt att man får exportorder från utlandet och effektuerar dessa på samma sätt som man gör med alla andra beställningar. De enda extra bekymmer som uppkommer är av rent formell art såsom tulldeklarering etc. Vi har fått exempel, särskilt från småföretag, där vissa företag uppnått en ganska stor utlandsförsäljning på detta sätt. Denna typ av utlandsförsäljning intresserar oss mindre, eftersom organisationen i detta fall helt saknar möjligheter att påverka sin situation. Man är utlämnad åt utländska kunders goda vilja att köpa. I gengäld slipper man helt beakta den främmande miljöns krav.<sup>2)</sup> Vi har avgränsat denna typ av utlandsförsäljningar och sysslar i stället med medvetna försök att etablera sig på främmande marknader.

En helt annan situation föreligger då en organisation inte längre finner sig i att passivt effektuera utlandsorder utan i stället gör medvetna satsningar för att etablera sig på en främmande marknad. I denna situation har man intentioner att ta ett brohuvud på den främmande marknaden för att från detta vara beredd att ta hela den främmande marknaden eller valda delar av den.

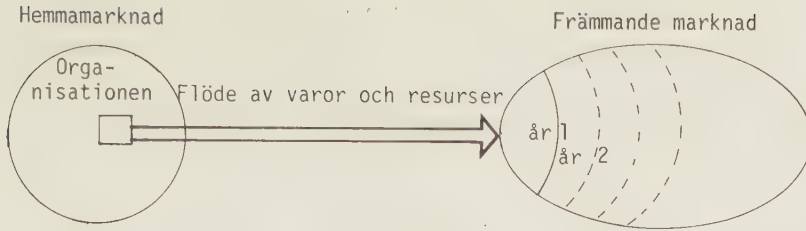
I denna situation, då man tar ett brohuvud för att sedan växa på den främmande marknaden konfronteras man med den främmande miljön.

Inbrytning utmärks av aktiv satsning och interaktion med den främmande miljön. Passivt effektuerande av exportorder kallar vi däremot för marginell export.

---

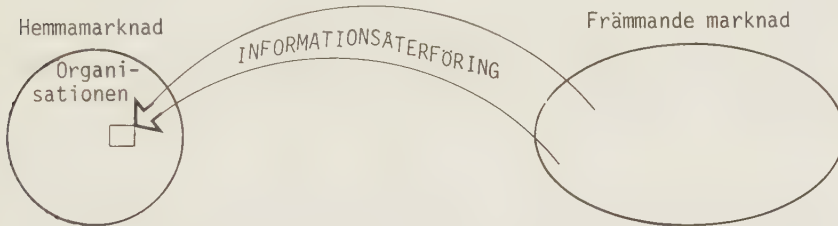
2) Detta hindrar givetvis inte att denna typ av "marginell export" kan vara startpunkten för en internationalisering.





Figur 5.3 Inbrytning - en medveten konfrontation med den främmande miljön

I en inbrytningssituation förekommer alltid en medveten informationsåterföring från den främmande marknaden. Den återförda informationen är mycket väsentlig för företagets möjlighet att förbättra och förändra inbrytningen.



Figur 5.4 Informationsåterföring - en förutsättning för inbrytning

### 5.2.2 Vad som särpräglar internationell tillväxt

Utmärkande för den internationella tillväxten är att den sker över hemlandets nationsgräns. Passerandet av nationsgränser medför som regel att en rad administrativa arbetsuppgifter tillkommer. Man måste se till att tull- och försäkringsfrågor är lösta. Varans förpackning och det fysiska transportsättet måste ske i enlighet med gällande bestämmelser. Dessutom måste affärer göras upp på ett sådant sätt att man slipper göra stora valutaförluster.

I de företag som vi har studerat har vi ställt frågor rörande problem med ovan nämnda arbetsuppgifter. Det samstämmiga svaret från de studerade organisationerna var att tull-, försäkrings-, transport-, och valutafrågor i och för sig måste behärskas av den direkt engagerade personalen men att man inte upplevde något problem i dessa avseenden. Man är i och för sig tvungen att lära sig bestämmelserna, deras till-

lämpning och deras förändringar. Dock är det i dessa fall alldeles klart *vad* man är tvungen att lära sig och *hur* man kan lära sig detta. I och med att man uppfattade dessa gränspassageformalia som oproblematiska, blir de heller inte väsentliga inslag i organisationens inlärningsprocess vid inbrytning på en främmande marknad.

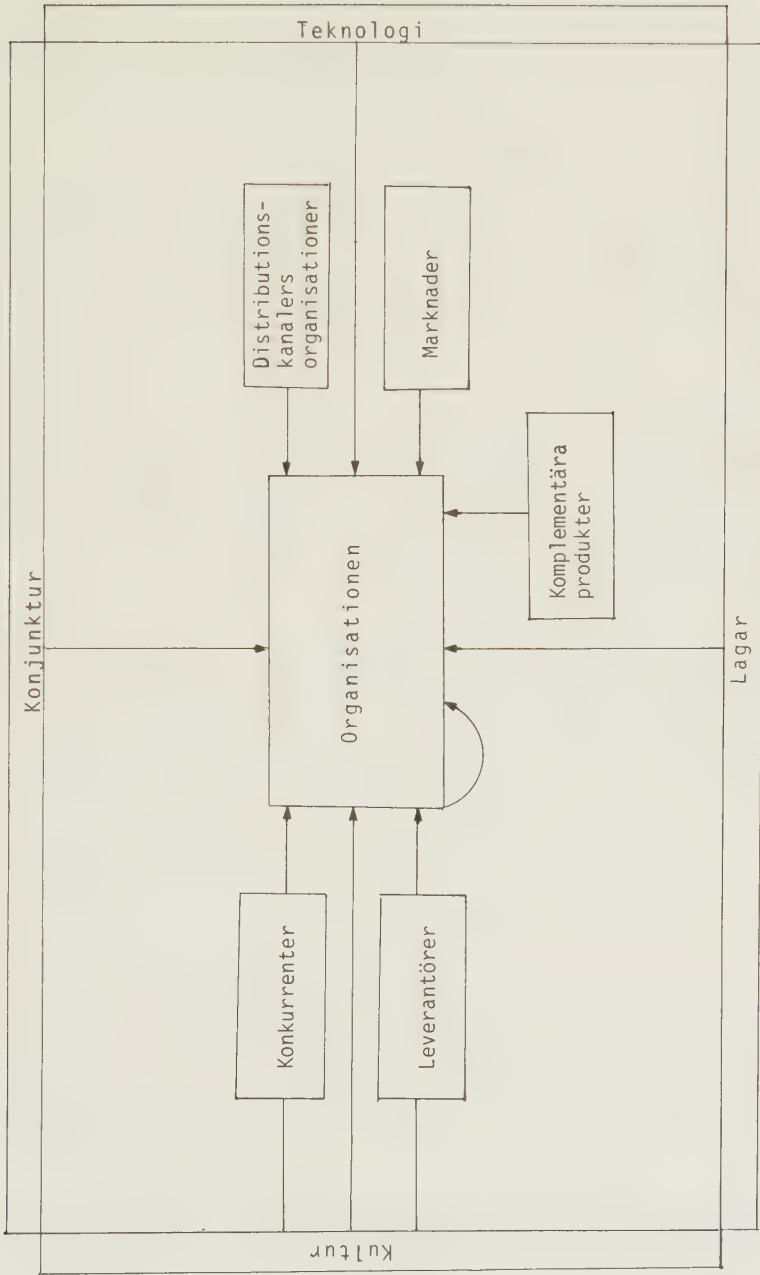
Passerandet av hemlandets nationsgräns hade dock andra effekter som måste beaktas vid studiet av och utvecklandet av modeller för den internationellt växande organisationen.

Organisationen har ett flertal miljörelationer som påverkar dess situation. I figur 5.5 ges exempel på sådana miljörelationer. I exemplet ser vi hur organisationen påverkas av sina marknader, sina konkurrenter, sina leverantörer, komplementära produkter och de organisationer som ingår i distributionskanalerna. Detta system arbetar i sin tur under speciella miljöbetingelser som t ex kan uttryckas som på bilden i termer av konjunktur, lagar, kultur och teknologi. Miljöbetingelserna påverkas dels av förhållanden på den marknad där inbrytning sker och dels av förhållanden på andra marknader.

Vi kan nu med bildens hjälp illustrera skillnaden mellan den nationellt växande organisationen och den internationellt växande organisationen. Miljörelationerna för den nationellt växande organisationen framgår av den inre delen av figuren. Det kan i denna situation vara intressant att studera till exempel marknader, konkurrenter, leverantörer, komplementära produkter och distributionskanaler.

Föreställningar rörande den allmänna ekonomiska situationen, lagstiftning, teknologi och kultur finns som regel implicita i organisationernas marknadsbedömningar, bland annat genom beslutsfattarnas referensramar. Dessa föreställningar behöver dock inte i den nationella växtsituationen göras explicita eftersom flertalet av de påverkande faktorerna är relativt konstanta på hela hemmamarknaden. Dessutom rymmer beslutsfattarnas referensramar som regel föreställningar om en stor mängd speciella situationer, deras särart och deras påverkan på den egna organisationen.

För det internationellt växande företaget gäller däremot att dessa grundläggande miljövariabler som regel förändras vid passerandet av



Figur 5.5 Exempel på miljörelationer som påverkar organisations situation

Källa: Efter Downing (1971) s 78

hemlandets nationsgräns. Förändringen kan vara radikal även på små geografiska avstånd. Vi visar detta i ett exempel från Tyskland.

I Sverige tycker många människor om att bo i hus med ytterväggar av trä. I vissa delar av Tyskland är detta däremot inte alls populärt. Om den svenske träexportören nöjer sig med att konstatera detta, kommer han till slutsatsen att virkesförsäljning av denna typ till Tyskland inte är möjlig eller lönande.<sup>3</sup>

Den tyska misstron mot trähus har förklarats på följande sätt; efter kriget då många städer var raserade och många människor inte hade någonstans att bo, uppfördes i snabb följd ett stort antal träbaracker där de fattiga och hemlösa fick bo. Dessa baracker hade smala träplankor på ytterväggarna. Många tyskar fick därför en aversion mot dessa smala träplankor eftersom de påminde om nödortfött hopsnickrade baracker för fattiga och hemlösa människor.

Om denna förklaring är riktig innebär det att det skulle gå att sälja hus med träfasader till Tyskland under förutsättning att fasadplankorna var tillräckligt breda och hade ett stabilt utseende skilt från det intryck som träbarackerna förmedlade. Storabygg AB hade funnit denna förklaring i kulturella normer och använde därför tjocka träplankor i vissa delar av sina byggnader. Något köpmotstånd från konsumenterna hade man inte märkt.

En internationellt växande organisation som försöker strukturera sina miljörelationer med modeller hämtade från nationell tillväxt gör ett allvarligt misstag som kan bli ödesdigert. Man utgår från att en stor samling grundläggande relationer till miljön skall vara desamma som i hemlandet. Utan hänsyn till dessa grundläggande miljörestriktioner blir nationellt utformade marknadsmodeller mindre användbara och ibland rent dysfunktionella. Vi har sett som vår uppgift att utveckla modeller över organisations-miljörelationer som beaktar organisationens totala miljö.

### 5.2.3 Inbrytningsprocessen sedd som internationell tillväxt hos organisationen - stöd för en inlärningsansats

Vid inbrytningen kommer delar av organisationen att arbeta på en ny marknad i en ny miljö. Den nya miljön kan ställa förändrade krav på organisationen. Från tidigare forskning vet vi att bristande adaptations- och inlärningsförmåga kan leda till misslyckande för organisationer som får förändrade interaktionsmönster med miljön.<sup>3)</sup>

3) Se t ex *Dahlman & Gärdborn* (1975) kap 9.

I *Thomas & Bennis* (ed) (1972) presenterar Bennis liknande tankar med termen "revitalization" som centralt begrepp, s 220, 222.

Vid inbrytningen på en främmande marknad ställs stora krav på organisationens förmåga att variera sitt handlande för att uppnå överensstämmelse med den föränderliga miljön. Detta kan ske genom att man betraktar miljön med hjälp av ett antal selektiva mekanismer styrda av ett framgångskriterium för organisationen. Något annorlunda uttryckt krävs det av organisationen att den har förmåga att ta emot signaler från miljön. Den måste vidare kunna sortera ut vilka av dessa signaler som är kritiska för organisationens överlevande eller framgång. Ytterligare krav är att organisationen skall ha förmåga att skapa variationer i handlandet samt att välja det handlingsalternativ som är mest lämpligt relativt den mottagna kritiska signalen. Det är också nödvändigt att utifrån analysresultatet kunna agera utåt på ett konkret sätt.<sup>4)</sup>

En organisation med fungerande selektiva mekanismer och ett framgångskriterium och som har förmåga att utveckla mekanismer för att dra lärdom av gjorda erfarenheter samt att förändra sin struktur kallar vi en lärande organisation. (Se figur 5.6)

| EN LÄRANDE ORGANISATION<br>har förmåga att:         |                                           |                             |                                                 |                                     |                                 |                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| ta emot<br>signaler<br>som av-<br>speglar<br>miljön | sortera<br>ut vilka<br>som är<br>kritiska | värdera<br>resurs-<br>läget | välja mel-<br>lan hand-<br>lingsal-<br>ternativ | prestera<br>utspel<br>mot<br>miljön | tillvarata<br>erfaren-<br>heter | förändra<br>sin<br>struktur |

Figur 5.6 En lärande organisation

Noteras bör i detta sammanhang att de förändrade krav på organisationen som en inbrytning medför, är krav som riktas inte enbart mot den internationaliserade delen utan mot organisationen som helhet.

En ökande internationalisering kan således innebära förändringar av organisationsstruktur, kommunikationsmedia, makt- och statusrelationer, personalpolitik och nationella lojalitetskänslor.

Exempelvis kan en internationellt växande organisation behöva ändra organisationsstruktur från funktionsorganisation till produktbaserad divi-

4) Jfr *Vickers, G*: "Is Adaptability Enough?", *Behavioral Science* 4, 1959 och *Buckley, W*, 1967, s 128.

sionsindelning, Koncernspråket kanske ändras till engelska vilket ger icke engelskspråkiga beslutsfattare mindre status, vilket kan leda till en maktförskjutning till förmån för anställda med internationella erfarenheter. Personalpolitiken kan ändras så att man har internationella karriärvägar med krav på verksamhet i flera länder. Man kan eftersträva ett ökande inslag av beslutsfattare med annan nationell bakgrund än den svenska. Efter viss tid kan detta medföra att man inom organisationen uppfattar sig arbeta, inte i ett svenskt företag, utan i ett europeiskt eller västerländskt företag.

### 5.3 INBRYTNINGENS TRE FASER

Vi har under projektets gång kommit till insikt om att sättet att använda de modeller som presenteras i denna projektrapport bör variera något beroende på när under inbrytningsprocessen de används. Vi har därför utskilt tre olika faser i inbrytningsprocessen.

Under *intensionsfasen* centreras organisationens arbete till konfrontation mellan beslutsfattarnas visioner och den information man har om verkligheten. Denna konfrontation avses skapa en kreativ spänning i organisationen. Med hjälp av denna kan man utveckla olika uppslag och idéfragment rörande ett antal inbrytningar.

En väsentlig del av arbetet under intentionsfasen utgör också ansträngningar att förankra dessa uppslag och idéfragment i organisationens maktsystem.

I de fall då en pågående inbrytning har begränsad framgång har vi sett exempel på att de beslutsfattare som utvecklar konkurrerande och radikalt annorlunda inbrytningsidéer än den pågående får gå igenom en egen intentionsfas. Arbetet med att förankra den konkurrerande inbrytningsidén i maktsystemet är ofta svårt och tar lång tid.

I Storabygg AB arbetade dotterbolagschefen med en konkurrerande inbrytningsidé som han under lång tid försökte skapa acceptans för i moderbolaget. Den förhärskande inbrytningsidéns ställning var dock så stark att produktionen på den aktuella marknaden fick läggas ner innan någon fäste avseende vid dotterbolagsdirektörens synpunkter. Det är än i dag tveksamt om maktsystemet accepterat den nya inbrytningsidén till fullo.



*Beslutsfasen*, som ibland tidsmässigt överlappar delar av intentionsfasen, leder fram till inbrytningsbeslutet. Under beslutsfasen sker de direkta förberedelserna för det konkreta inbrytningsbeslutet. Man specificerar inbrytningsidén som man vill använda sig av på den marknad man har bestämt sig för. I stort sett kan man säga att verksamheten under beslutsfasen är en fortsättning av den verksamhet som har skett under intentionsfasen, men i mer specificerad form. Inbrytningsidéer och marknader som diskuteras i översiktliga termer under intentionsfasen måste under beslutsfasen specificeras och konkretiseras. Under beslutsfasen ligger tyngdpunkten vid att fatta beslut. Det gäller att välja mellan alternativ som har genererats och som har accepterats av organisationens maktsystem.

Efter inbrytningsbeslutet vidtar *inbrytningsfasen*. En inbrytningsidé har sällats ut och fastställts. Denna idé omsättes nu i ett konkret utspel mot den främmande marknaden.

#### 5.4 MINNESBILDER FRÅN TRE INBRYTNINGSPROCESSER

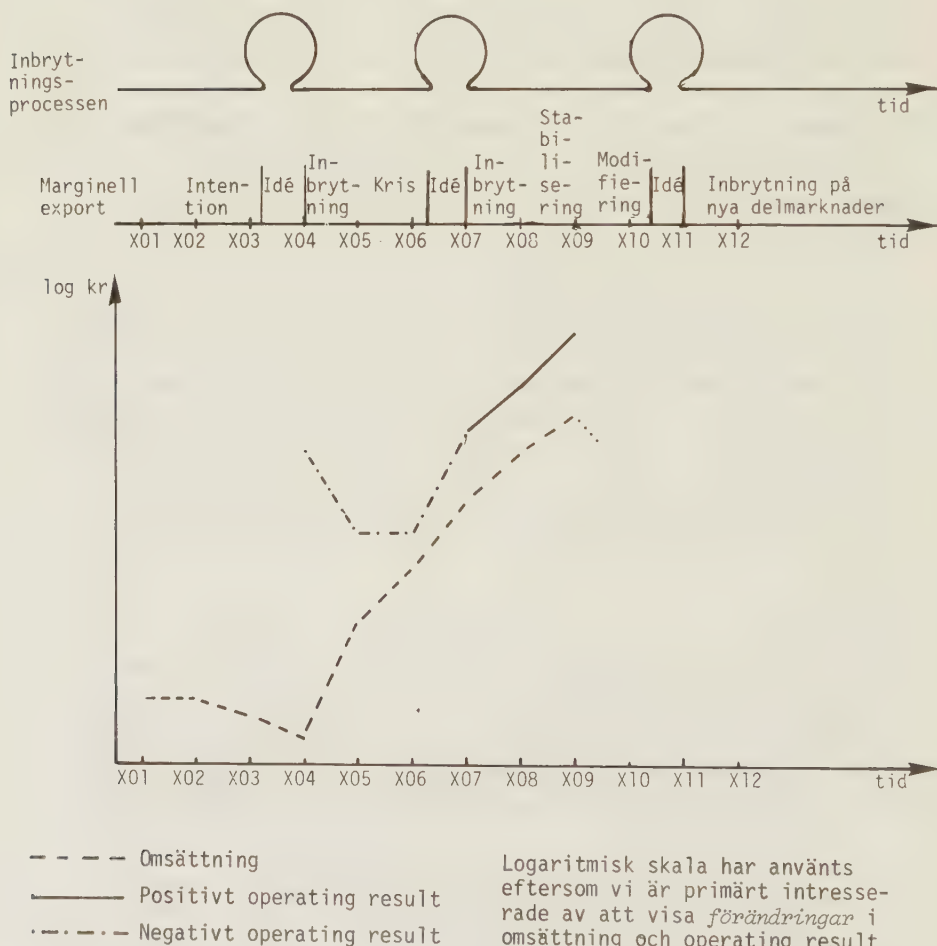
Enligt vår uppfattning måste en teoribildning om inbrytningsprocesser ta sin utgångspunkt i hur inbrytningsprocesser för reella organisationer går till. En väsentlig ambition i våra fallstudier har därför varit att beskriva de studerade inbrytningarnas förlopp. Vi presenterar här inbrytningsprocessernas, i våra tre hypotesgenererande fallstudier, utveckling över tiden.

##### 5.4.1 AB List

AB List hade under ett antal år effektuerat exportorder från den aktuella marknaden. De flesta av dessa hade gått via en agent. Under åren 1, 2 och 3 låg omsättningen på ungefär samma siffra. Inom List började man fundera över huruvida det inte var möjligt att exportera mer till marknaden. Efter en tid kom man på idén att starta ett försäljningsdotterbolag som utförde samma arbete som agenten dittills hade gjort. Man skulle göra en bred satsning på hela marknaden. Ett dotterbolag upprättades år 4. Man hade dock missbedömt marknadens storlek och hade inte några möjligheter att fullfölja inbrytningsidén. Försäljningen på marknaden var kostsam och gick dåligt. En kris uppstod i såväl moderbolaget som dotterbolaget. Moderbolaget blev uppköpt av ett annat företag. Organisationen för den internationella verksamheten förändrades både i moderbolag och dotterbolag. Flera av företagets medarbetare fick lämna sina tjänster, bl a hälften av personalen i det tyska dotterbolaget. En nyanställd direktör med ansvar för marknaden ifråga utformade en ny inbrytningsidé. Man satsade på att



bearbeta vissa nischer på marknaden. Personal lämplig för denna uppgift rekryterades. Och organisationen avpassades till marknads-idén. Försäljningsframgångar började infinna sig och det tyska dotterbolaget började generera vinstmedel under åren 8 och 9. Den tyske dotterbolagschefen visade förståelse för marknaden men hade svagheter beträffande informationsöverföring och styrning av medarbetarna. Han ersattes under år 10. Under andra halvan av år 10 började den nye dotterbolagsdirektören och den marknadsansvarige att, inspirerad av framgången, utarbeta en ny inbrytningsidé. I denna nya idé kvarstod i och för sig den gamla inbrytningsidén. Den nya inbrytningsidén innehöll dock så många beroenden mellan den gamla idén och de planerade inbrytningarna på delmarknader att möjligheterna att genomföra den gamla idén kommer att påverkas.



Figur 5.7 Inbrytningsprocessen i AB List

Logaritmisk skala har använts eftersom vi är primärt intresserade av att visa *förändringar* i omsättning och operating result. Vid konstruktion av figuren har en konstant adderats till varje tal, detta för att även negativa rörelseresultat skall kunna representeras i figuren. (Logaritm-funktionen är bara definierad för positiva tal.)

#### 5.4.2 Storabygg AB

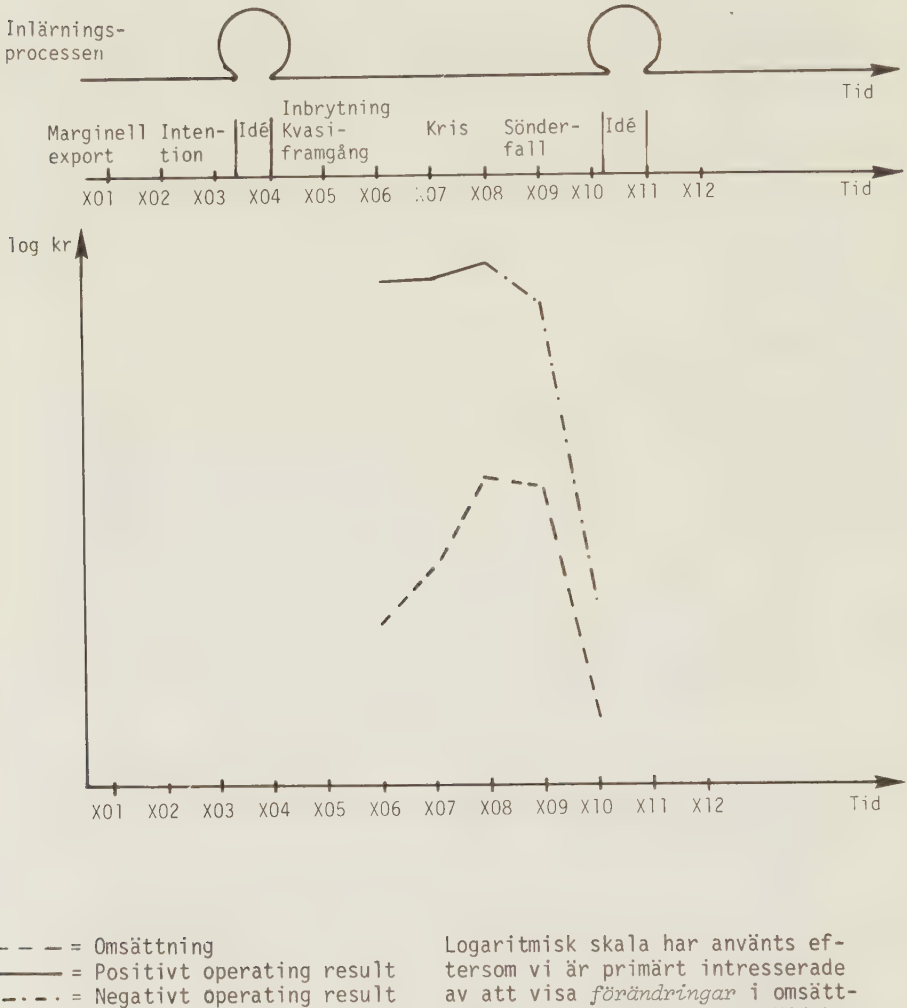
Storabygg AB hade inledningsvis intentioner om en brett upplagd internationaliseringskampanj. I beslutsfasen reducerades denna kampanj till att inledningsvis omfatta den aktuella marknaden. Man började sin inbrytning med en reell marknadsundersökning. Centrala element i inbrytningsidén var rationell produktion och den överlägsna styrning av byggprojekt som man upplevde sig ha. Inbrytningens första projekt blev en kvasiframgång. Alla byggobjekten blev sålda, men det visade sig senare bero inte på inbrytningsidéns kvaliteter utan på det faktum att man hade lyckats skaffa sig ett attraktivt landstykke att bygga på. Påföljande projekt gav allt sämre utfall och produktionen lades så småningom ner. Under tiden hade dotterbolagsdirektören i Tyskland försökt förankra en annan inbrytningsidé i maktssystemet. Denna inbrytningsidé kombinerade en del element i den tidigare idén med de speciella förutsättningarna på marknaden. Efter produktionens nedläggning försiggår arbete i det tyska dotterbolaget med projektering av nya byggobjekt i enlighet med den nya inbrytningsidén.

#### 5.4.3 AB Stabil

AB Stabil hade sedan många år sålt Granit till marknaden. Att försäljningen startade berodde på att man installerade ny produktionsutrustning vid tillverkningsenheten i Bro. Denna utrustning hade kapacitet för mycket mer än den svenska marknaden. VD fick kontakt med en agent vid en hästkapplöpning. Exportkontrakt förbereddes sedan alltid till de årliga hästkapplöpningarna och underskrevs där. Genom att produktionschefen i Bro hade uppfattningen att exportorderna var de viktigaste, var relationerna till agenten alltid bra. Numera säljer man vissa specialtyper av Granit. Därför har agenten börjat återföra teknisk information och marknadsinformation av viss art till Stabil. Från Stabils sida har engagemanget för samarbetet utvecklats efter hand. Man söker nu till exempel marknadsinformation som agenten inte lämnar.

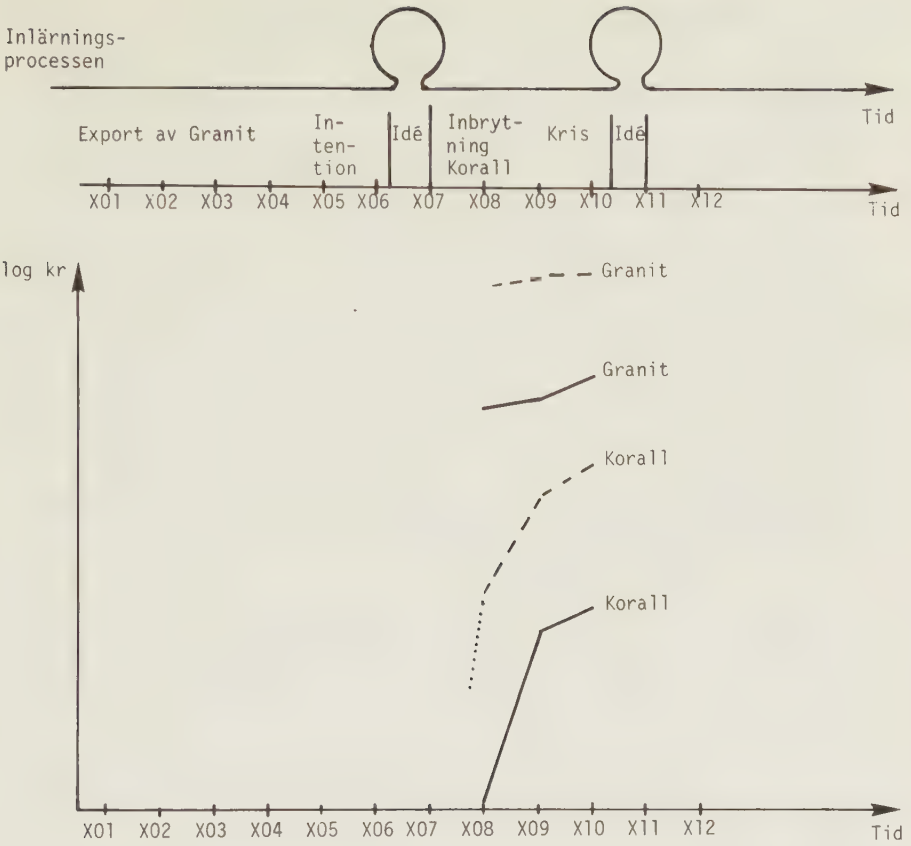
Produkten Korall utvecklades av produktutvecklingsavdelningen inom Stabil. Den ansågs något för dyr för den svenska marknaden men förmodades ha möjligheter att lyckas på den tilltänkta inbrytningsmarknaden. Man utformade en inbrytningsidé som innebar tillskapandet av ett försäljningsdotterbolag. Detta bolag kom att inledningsvis ägas av ett annat svenskt företag som ansåg att Korall väl kompletterade den produkt de själva sålde på marknaden. Försäljningen utvecklades långsamt men positivt. Efter någon tids verksamhet uppkom problem med det andra svenska företaget. Efter en konflikt överfördes försäljningsdotterbolaget till den företagsgrupp som Stabil tillhörde. Konflikten verkade någon tid hämmande för försäljningen på marknaden. Ett ytterligare uppkommet problem var tekniska svagheter hos Korall. Dessa löstes som ett led i den fortgående produktutvecklingen. Ett allvarigare bekymmer var Stabils relationer till den tyske agent som sålde Granit. Denne såg inte med blida ögon på Korall som fyllde samma funktion i byggprocessen som Granit. Moderbolaget hade bekymmer med samordning av de två produkterna och man försökte lösa dessa bekymmer genom att förändra moderbolagets exportorganisation.

Man har på senare tid känt Granits agent i viss mån som en restriktion, varför försäljarnätet för Korall utformats på ett sådant sätt att även Granit genom detta skall kunna utföras på marknaden så småningom.



Figur 5.8 Inbrytningsprocessen i Storabygg AB

Logaritmisk skala har använts eftersom vi är primärt intresserade av att visa *förändringar* i omsättning och operating result. Vid konstruktion av figuren har en konstant adderats till varje tal, detta för att även negativa rörelseresultat skall kunna representeras i figuren. (Logaritmfunktionen är bara definierad för positiva tal.)



Figur 5.9 Inbrytningsprocessen i AB Stabi1

#### 5.4.4 Inbrytningsframgång - ett värderingsproblem

Grundläggande för vårt resonemang är att den framgångsrika inbrytande organisationen får sina framgångar på grund av att man genom adaptation och inläring lyckas skapa överensstämmelse med den främmande miljön. I detta kapitel styrker vi troligheten av detta påstående genom referenser till tidigare litteratur och utvecklingen i de fall som vi har studerat. Vi vill ytterligare styrka vår argumentation för rimligheten av våra utgångspunkter genom att visa att en av de vanligaste förklaringarna till företagets framgång och misslyckande, nämligen en god och dålig konjunkturutveckling inte har något avgörande förklaringsvärde i de fall vi har studerat. Vi har i figur 5.10 lagt våra tre hypotesgenererande fallstudier i fas tidsmässigt med en kurva över konjunkturutvecklingen på den aktuella marknaden. Läsaren torde här kunna konstatera att någon direkt korrelation mellan normala konjunktursvängningar och företagets framgångar och misslyckanden inte finns.

Naturligtvis är det så att en kraftig konjunkturedgång, lik den som har drabbat Västeuropa under 1974, har en reellt återhållande effekt på handeln i allmänhet. Som ett resultat härav får företagen ibland lägre resultat under lågkonjunkturerna. Om en inbrytande organisation får ett lägre resultat under en konjunktursvacka, är detta inte i sig tecken på att inbrytningsidén är dålig. Skulle däremot resultatet vara avsevärt mycket sämre än för andra, jämförbara organisationer betyder det att organisationen har sämre förmåga än andra att möta miljöförändringar, vilket är ett tecken på svagheter i inbrytningsidén.

Vi diskuterar i detta arbete framgång i termer av huruvida organisationen lyckas förverkliga sina intentioner eller inte. Även om detta synsätt har fördelar i det teoretiska utvecklingsarbetet, medför det vissa operationaliseringsproblem. Det blir bland annat svårt att mäta när inbrytningsidén är framgångsrik och att fastställa när inbrytningen på den främmande marknaden är fullbordad. I operationella termer kan man bara göra enklare utsagor av typen:

En organisation som förlorar stora mängder pengar under lång tid har inte en framgångsrik inbrytningsidé.

En organisation som lyckas ta en så stor marknadsandel som man hade tänkt sig har inte en dålig inbrytningsidé.



Figur 5.10 Inbrytningarnas framgångar är inte direkt korrelerade med konjunkturutvecklingen. Logaritmiska skalor. Då de vertikala skalorna är olika för de olika kurvorna är det endast förändringarnas riktning som är jämförbara.

Källor:

Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank Reihe 4, December 1974, Nr 12, April 1975 Nr 4 samt företagsinternt material.

Att mäta intentionsförverkligande i till exempel pengar eller växthastighet ställer sig alltså svårt. Vad som är betydligt lättare är att fråga beslutsfattare om huruvida deras intentioner förverkligats. Man kan då precisera följande sätt att mäta framgång:

En inbrytningsidé är framgångsrik när beslutsfattarna i organisationen bedömer den vara det.

Denna typ av "mätning" har naturligtvis stora brister från operationellitetssynpunkt, men dess fördel är att den är möjlig och meningsfull att utföra. I de organisationer som vi har studerat är det inte bara så att man anar om rörelsen går bra eller inte, man har mycket starka känslor i detta avseende.

Jag minns såväl när det vände. Det var under år sju som det plötsligt lättade. Det gick liksom lätt att sälja, reklamationerna blev färre, det var positiva tongångar i rapporterna från dotterbolaget och resultatet började så smått att krypa uppåt.

Det är i detta sistnämnda fall väsentligt vem som gör värderingen. I en organisation med inlärningshinder kan vissa beslutsfattare göra bedömningar som är baserade på andra faktorer än en insikt i relationerna mellan organisationen och miljön. Det verkar troligt att personer placerade i gränsområdet mellan organisationen och miljön kan göra denna bedömning bättre än organisationens övriga medlemmar.

Det ligger i vårt angreppssätt en föreställning om att organisationer som har förmåga att initiera förändringar i organisationen själv eller i miljön, bättre än andra organisationer kan hantera den problematik som uppstår vid inbrytningen på en främmande marknad. Ett sätt att mäta framgång som vi har använt oss av är därför att studera i vad mån förändringsprocesser har kommit till stånd i de inbrytande organisationerna och dess miljö.

## 5.5 INLÄRNINGSCYKELN

Vi summerar nu upp erfarenheterna från de tre fallstudierna och konstaterar att ett antal fenomen är gemensamma för de tre organisationernas inbrytningar.



Inledningsvis kan vi notera att ledande beslutsfattare inom organisationerna har haft för avsikt att ge sig ut internationellt långt innan själva inbrytningen sker. Försök till utlandsetablering har föregåtts av uttalade intentioner och därpå följande medvetna satsningar. Vi kan konstatera att det i de fall vi har studerat förekommer en intentions- och en beslutsfas före den direkta inbrytningen. Denna observation stöds också av den större intervjuundersökning som vi gjorde 1973 med ledande beslutsfattare i företag inom den svenska byggbranschen.<sup>5)</sup>

Vi kan vidare konstatera att de företag vi har studerat gjorde misstag vid inbrytningen på en främmande marknad. Vi har endast upplevt ett fall av omedelbar succé vid inbrytningen på en främmande marknad. Normalt tycks det vara på det sättet att man förbättrar sin inbrytningsidé successivt som ett resultat av de erfarenheter man får från sina misslyckanden. Nya inbrytningsidéer tillåts utvecklas då de gamla inbrytningsidéerna misslyckas.<sup>6)</sup>

Misslyckanden kostar pengar och sliter personalen. Detta medför att inbrytningen är resurskrävande. Det ställs stora krav på företagets finansiella förmåga och på beslutsfattarnas vilja att etablera sig.

Vi har varit på den tyska marknaden i många år nu och vi har förlorat mycket pengar där nere. Men vi lär oss, och det är det som är det väsentliga, säger Vvd i Storabygg AB.

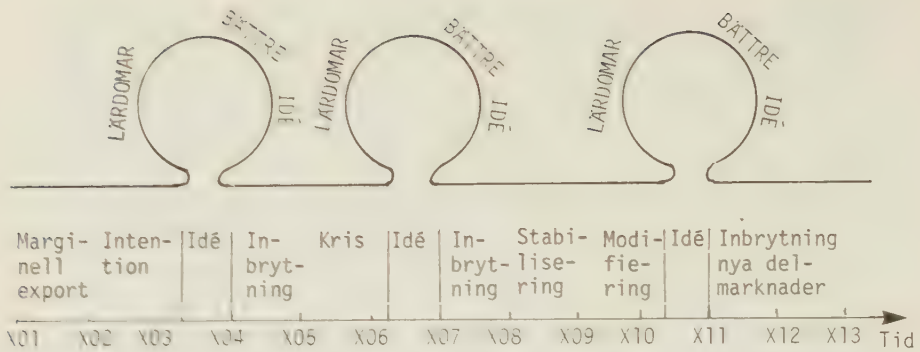
AB List var år fem och sex kraftigt försvagat. Moderbolaget hade på grund av problem på hemmamarknaden inte tillräckliga resurser att stödja inbrytningssatsningen så brett som den var upplagd.

Man kan vidare konstatera att det i inbrytningsprocesserna finns cykliska förlopp av lärdomar, idéer och bättre handlande. Det visade sig vara möjligt att lägga en inlärningscykel parallellt med tidsaxeln, se figur 5.11.

---

5) *Fredriksson et al*, 1973.

6) Nya inbrytningar är exempel på förändringar av inlärningskaraktär, det vill säga att de innebär förändringar i organisationens struktur. Modifieringar eller successiva förbättringar av en inbrytning är däremot exempel på anpassning. Se vidare kapitel 3.



Figur 5.11 Inbrytningsprocessen sedd som en lärprocess

Vi har tidigare i detta kapitel redogjort för de arbetsuppgifter som organisationen måste utföra för att kunna fungera som ett effektivt lärande system. Vidare har vi i våra hypotesgenererande fallstudier kunnat beskriva inbrytningsprocessen som bestående av en serie inlärningscykler. Vi konstruerar nu en inlärningscykel och söker begrepp för de i cykeln pågående processerna.

### Begrepp

### Arbetsuppgifter

#### *Informationsinsamling*

Att ta emot signaler som avspeglar miljön

#### *Tolkning*

Att sortera ut vilka signaler som är kritiska

Att värdera resursläget

Att välja handlingsalternativ

#### *Generering av inbrytningsidé*

Att förändra strukturen, skapa nya handlingsmönster

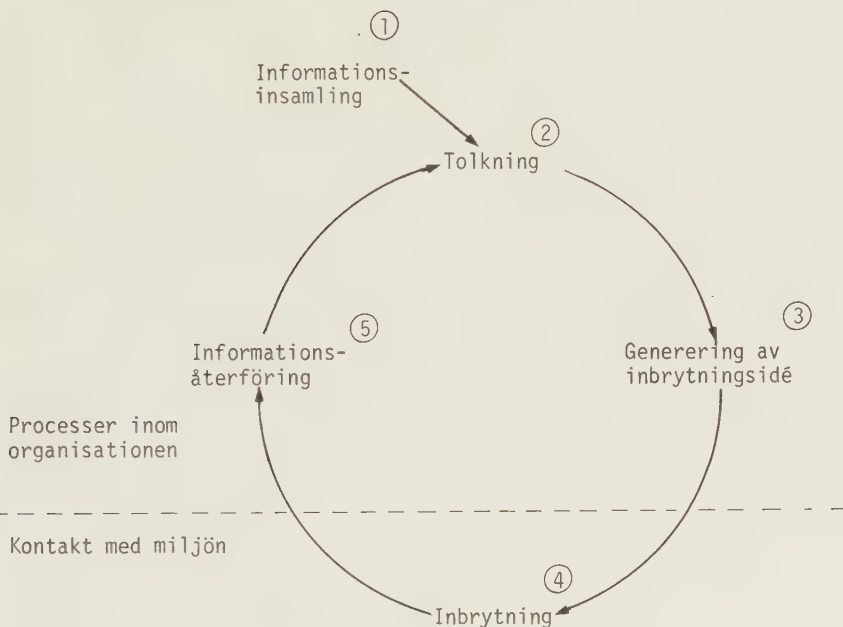
#### *Utspejning*

Att prestera utspel mot miljön

#### *Informationsåterföring*

Att tillvarata erfarenheter av egen verksamhet

| DEN LÄRANDE ORGANISATIONENS ARBETSUPPGIFTER: |                                    |                       |                                    |                              |                           |                                  |
|----------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| ta emot signaler som avspeglar miljön ①      | sortera ut vilka som är kritiska ② | värdera resursläget ② | välja mellan handlingsalternativ ② | prestera utspel mot miljön ④ | tillvarata erfarenheter ⑤ | skapa nya handlingsrepertoarer ③ |



Figur 5.12 Inlärningscykel för inbrytning

I anslutning till figuren vill vi påpeka att kontakt med miljön i figuren innebär den kontakt som man får via organisationens verksamhet i miljön. Informationsinsamling innehåller i och för sig också information som kommer från miljön men denna information utvinnes inte direkt ur organisationens verksamhet utan är snarast att beteckna som överföring av erfarenheter som andra har gjort.

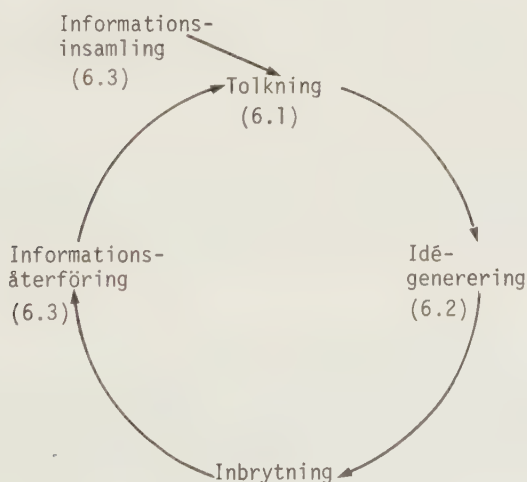
Genom att vi på detta sätt har lyckats koppla tidigare teorier till de erfarenheter av reella fall som vi har fått, anser vi oss ha lämnat stöd för uppfattningen att vår teori är ett rimligt och lämpligt sätt att beskriva organisationers inbrytning på en främmande marknad. I nästa kapitel kommer vi att behandla de olika delprocesserna i inlärningscykeln.



## TOLKNING AV INFORMATION, GENERERING AV INBRYTNINGSIDÉER OCH INFORMATIONSIHÄMTNING

- 6.1 TOLKNINGSPROCESSEN
  - 6.2 IDÉGENERERINGSPROCESSEN
  - 6.3 INFORMATIONSIHÄMTNINGSPROCESSEN
  - 6.4 ORGANISATORISK INLÄRNING
- 

I det förra kapitlet presenterade vi en inlärningsansats och motiverade dess lämplighet vid studiet av inbrytningar på främmande marknader. I detta kapitel skall vi presentera delmodeller för tolknings-, idégenererings- och informationsinhämtningsprocesserna i inlärningscykeln. Se figur 6.1.



Figur 6.1 Disposition av kapitel 6.

## 6.1 TOLKNINGSPROCESSEN

Tolkningsprocessens primära funktion i inlärningscykeln är att skapa insikt om organisationens relationer eller blivande relationer till den främmande miljön. Denna insikt skall vara grund för genereringen och implementering av inbrytningsidéer.

En annan viktig funktion hos tolkningsprocessen är att den skall styra informationsinhämtningen. Tolkningsprocessen skall bilda underlag för beslut om vilken information som är relevant i en viss situation.

### 6.1.1 Vad som skall tolkas

Tolkningsprocessen syftar primärt till att skapa insikt om organisationens relationer till den främmande miljön. Den inhämtade information som skall tolkas är följaktligen antingen information om den egna organisationens verksamhet eller information om miljön. Informationen kan erhållas direkt genom organisationens medarbetare eller indirekt genom någon annan organisation eller person.

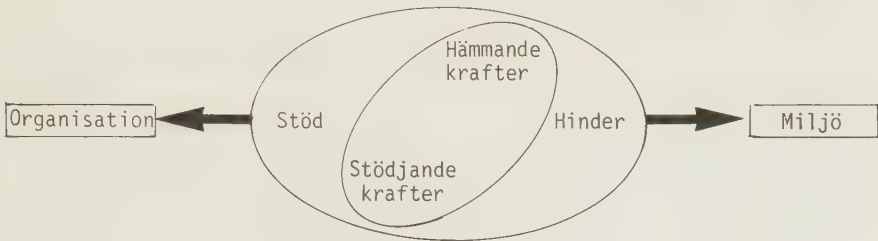
Den tolkade informationen kan tidsmässigt vara av tre olika typer. Historisk information kan t ex gälla utfallet av organisationens verksamhet under tidigare perioder. Aktuell information kan utgöras av brev, kundkontakter, nyhetsmeddelanden i press och TV etc. Framtidsinformation kan beträffande organisationen utgöras av önskemål om dess framtida läge, uttryckta i ett antal visioner hos beslutsfattarna inom organisationen. Genom prognoser kan man få information rörande möjliga, tänkbara eller troliga miljötillstånd.

Samtliga dessa typer av information måste beaktas i tolkningsprocessen. Eftersom all information inte är lika relevant för organisationens verksamhet, måste man ha ett sätt att bestämma vilken information som för en given organisation i en viss situation i en viss miljö är relevant.

### 6.1.2 Kritiska relationer

I tolkningsprocessen måste man få en bild av de relationer mellan organisationen och dess miljö som har stor betydelse för inbrytningens

framgång.<sup>1)</sup> Å andra sidan är det ofta tillräckligt med kännedom om en begränsad mängd fenomen för att inbrytningen skall bli framgångsrik. Detta innebär att en tolkningsmodell bör ha förmågan att selektivt beakta de fenomen som är väsentliga för organisationens överlevande och växt i den främmande miljön. Det finns alltså relationer som har avgörande betydelse då det gäller att skapa överensstämmelse mellan organisationen och miljön. Vår tolkningsmodell baserar sig på dessa relationer, som vi benämner *kritiska relationer*. Se figur 6.2.



Figur 6.2 Kritiska relationer mellan organisation och miljö

I princip kan relationen mellan organisationen och miljön, eller mera allmänt relationerna mellan två system vara av två olika slag. Relationer mellan två system vilka tenderar att styrka varandra kallar vi *stöd* eller *stödjande krafter*. Stödjande krafter arbetar aktivt för att styrka systemet medan stöd är en passiv positiv relation. Relationer som medför att två system söker bryta ner varandra kallas *hinder* eller *hämmande krafter*. Hämmande krafter är liksom stödjande krafter aktiva. Stöd och hinder är alltid identifierbara medan hämmande och stödjande krafter uppkommer som en reaktion på ett inbrytningsförsök.

1) Det är väsentligt att man betraktar *relationerna* mellan organisation och miljö. Om man diskuterar organisationen i termer av t ex starka och svaga sidor och miljön i termer av hot och möjligheter missar man aspekten att relationerna mellan organisationen och miljön är situationellt betingade. Man kan sålunda t ex inte tala om att "styrning av byggprocessen på byggsplatsen" är en stark sida hos en svensk entreprenör. Påståendet är sant i Polen, där byggandet går till ungefär som i Sverige med stora husområden och massproduktion. I Tyskland däremot har framförallt strukturen i markägandet och beslutssystemet hos myndigheterna medfört ett annat produktionssätt i mindre enheter. I denna miljö är det svenska byggproduktionsledningsparadigmet inte en stark sida.



Då AB Stabil gjorde inbrytning med Korall på den främmande marknaden utgjorde den agent som sålde Granit en hämmande kraft. Agenten såg Korall som principiellt konkurrerande med Granit och motarbetade därför Stabils försök att bygga upp ett återförsäljarnät. Stödjande kraft i inbrytningen blev det svenska dotterbolag som ansåg att Korall på ett bra sätt kompletterade dess egen produktion. Produktteknologin hos Korall kan sägas utgöra ett exempel på hinder. Produkten var nämligen i inbrytningens tidigaste skede så konstruerad att den var transportkänslig, vilket naturligtvis är ett exporthinder. Inbrytningsidén baserades på produktion i Sverige och export till marknaden. Ett stöd för denna inbrytningsidé utgjorde det relativt korta avståndet till marknaden, vilket medförde att man kunde transportera Korall från fabriken i Sverige till marknaden utan att transportkostnaden blev så hög att lönsamheten gick förlorad.

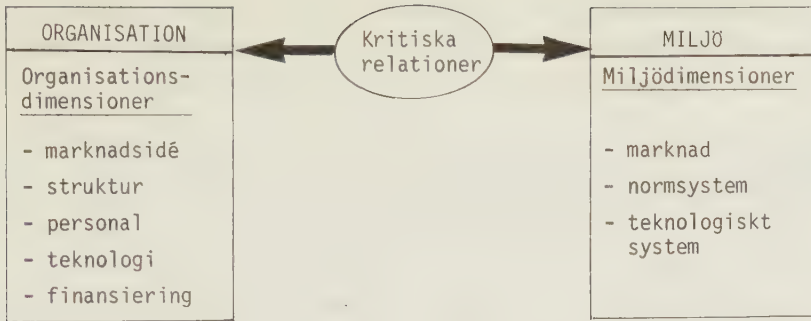
### 6.1.3 Tolkningsdimensioner

För att den i termer av kritiska relationer återförda informationen tillsammans med annan insamlad information på ett bra sätt skall kunna bli underlag för generering av inbrytningsidéer måste den uttryckas i ett antal dimensioner som är relevanta. Att dimensionerna är relevanta innebär t ex att bristande överensstämmelse uttryckt i en dimension skall ge insikter om var i organisationen förändringar kan initieras. Miljödimensionerna måste vara av den arten att man kan inse var i miljön som eventuella insatser av miljöpåverkan bör sättas in eller var i miljön man skall söka för att följa upp verkningar av en pågående process.

De tolkningsdimensioner som ingår i vår modell är framtagna genom att vi har prövat hur väl olika typer av begrepp har kunnat beskriva väsentliga relationer mellan organisation och miljö i våra praktikfallsstudier.<sup>2)</sup> De begrepp som vi här presenterar är alltså det som i en iterativ process har visat sig ha bättre förmåga än andra att beskriva relevanta organisations/miljörelationer i studiet av inbrytningsprocesser av såväl byggmaterial- som entreprenadföretag inom den svenska byggbranschen. Se figur 6.3.

---

2) Se 4.1.3 och 4.2.2.2.



Figur 6.3 Tolkningsdimensioner

Vi urskiljer *fem organisationsdimensioner*. *Marknadsidé*n är det samlande begreppet för den kombination av varor och tjänster med vilken företaget avser att verka på den främmande marknaden och det sätt på vilket dessa varor och tjänster skall föras ut på marknaden, det vill säga marknadsföringsstrategin. *Marknadsidé*begreppet inrymmer också marknadsfilosofin, det vill säga det sätt på vilket man uppfattar den främmande marknaden samt marknadsbudskapet, den bild av organisationen som man vill prägla på marknaden. *Struktur*begreppet rymmer den organisatoriska struktur inom vilken organisationen avser att implementera sin marknadsidé. Begreppet *personal* innehåller den kompetens eller potentiella kompetens som finns hos företagets personal. *Teknologi*begreppet består av produkt- och produktionsteknologin.<sup>3)</sup> *Finansierings*begreppet representerar en mycket viktig dimension av organisationen då det gäller inbrytningar på främmande marknader. Ett skäl till detta är att inbrytningar på främmande marknader i sig själva är resurskrävande. Ett annat skäl är att många främmande marknader är betydligt större än de svenska, varför det ofta krävs mycket kapital bara för att ta ett brohuvud på dem.

Dessa dimensioner är användbara för beskrivning av organisationen som helhet. I kapitlen 7-9 kommer vi dock endast att i texten beröra de aspekter av organisationen som är relevanta för själva inbrytningen.

3) Produktionsteknologin avser den teknologi med vilken produkten framställs. Produkten i sig själv har också vissa egenskaper som påverkar dess relation till andra produkter eller produktsystem i byggprocessen. Det är därför meningsfullt att skilja mellan produkt- och produktionsteknologi.

I dessa sammanhang har begreppen samma principiella innebörd som om hela organisationen hade beskrivits, men beskrivningen avser bara den del av organisationen som direkt konfronteras med den främmande miljön.

Då man skall tolka fenomen i miljön för inbrytande företag ur den svenska byggbranschen göres detta bäst om man kan definiera eventuella *ledande delsystem* i den främmande miljöns byggprocess. Med utgångspunkt från detta ledande delsystem kan man sedan beskriva miljön i tre dimensioner: *Marknadsdimensionen* består av kvantitativa aspekter såsom marknadsstorlek, marknadspotential och prisnivå men också av maktsystemets påverkan på inköpsmönstret.

Noteras bör att vi inte använder marknad som ett geografiskt begrepp. I våra modeller tillåts organisationen själv definiera sin marknad.

Vi har flera gånger stött på byggmaterialföretag och underentreprenörer som i internationaliseringsarbetet arbetar genom att följa större svenska entreprenadföretag var de än bygger. Marknaden i dessa företags inbrytningsidé är alltså *en* kund.

*Normsystemet* är en generell term för allmän lagstiftning, affärslagstiftning, byggnormer, brandföreskrifter, tradition, kultur, religion etc. Det *teknologiska systemet* är det främmande byggsystemets lösning på de problem som den inbrytande organisationen söker att lösa.

Då man har funnit det ledande delsystemet i den främmande byggprocessen kan man precisera innehållet i de tre miljödimensionerna närmare.

I våra fallstudier visade sig intressentsystemet i den främmande miljöns byggprocess vara det ledande delsystemet.

Det kan finnas mer än ett ledande delsystem, ty delsystemen kan vara ledande i olika avseenden.

Bostadsproduktionsmarknaden i Sverige påverkas starkt av två ledande delsystem inom det svenska byggsystemet. Från kvantitativ synpunkt kan man betrakta det politiska systemet med den därtill hörande svenska bostadspolitik som ledande. Mängden producerade bostäder av olika kategorier styrs av de årliga produktionsramarna.

Från kvalitativa synpunkter kan finansieringssystemet betraktas som ledande. De existerande lånereglerna påverkar starkt bostädernas kvalitativa utformning. Exempel: Lånereglerna medför i vissa fall att låneunderlaget vid inmontering av en extra toalett

blir dubbelt så stort som produktionskostnaden för densamma. Detta medförde att man 1970-talets början placerade extra toaletter i alla möjliga och omöjliga utrymmen,

Med denna utgångspunkt kom såväl marknads-, norm- och teknologidimensionernas innehåll att centreras kring hur dessa dimensioner påverkade de olika intressenternas i byggprocessen sätt att fatta beslut och att påverka beslut.

Noteras bör vidare att innehållet i miljöboxen varierar beroende på i vilken fas av inbrytningsprocessen som organisationen befinner sig. Under de tidigaste delarna av intentionsfasen, då man ännu inte preciserat var i det globala industriella systemet som en inbrytning skulle göras kan boxen innehålla spridd information från många marknader. Efterhand som inbrytningsidén preciseras, kommer informationsdjupet i boxen att öka och informationsbredden att minska. Det är inte förrän i det skede då man valt den miljö som man vill verka inom som det är relevant att söka urskilja det ledande delsystemet i den främmande miljöns byggprocess.

## 6.2 IDÉGENERERINGSPROCESSEN

I tolkningsprocessen inhämtas kunskap rörande vilka relationer mellan organisationen och miljön som är kritiska. Samtidigt får man kunskaper om vilka brister på överensstämmelse som finns mellan organisationen och dess miljö och mellan de olika organisationsdimensionerna. Med denna kunskap och den i övrigt insamlade informationen om organisationen och miljön som underlag måste man söka åstadkomma förändringsåtgärder som bidrar till att upphäva de fall av bristande överensstämmelse som finns. På detta sätt kan man skapa en ny *inbrytningsidé*. Inbrytningsidén kan sägas vara en vision om ett antal utspel mot miljön som organisationen avser att göra i framtiden. (Se figur 6.4)

Inbrytningsidén består av de fem organisationsdimensionerna marknadsidé, struktur, personal, teknologi och finansiering. Dessa fem komponenter representerar de olika dimensioner i vilka organisationen kan förändras för att göra inbrytningen framgångsrik.

Inbrytningsidén konstrueras alltså utifrån såväl erfarenheter av tidigare verksamhet som i övrigt insamlad information. Denna senare typ av information har mycket stor betydelse i så måtto att den ibland kan ge

beslutsfattarna nya perspektiv på hittillsvarande verksamhet eller hittillsvarande idéer.

I samtliga våra hypotesgenererande fall har man skaffat sig denna kunskap genom att anställa beslutsfattare med annorlunda referensramar.

Kunskap om bristande överensstämmelse mellan den inbrytande organisationen och miljön är alltså inte i sig en garanti för att en ny och bättre inbrytningsidé skall kunna utformas. Utformningen av inbrytningsidéer är en process som ställer stora krav på kreativitet och aspektseende. I denna process fyller den av oss utvecklade begreppsapparaten en viktig funktion i det att den erbjuder ett annorlunda och, i åtminstone de fall vi studerat, bättre sätt att se organisationens relationer med miljön.

#### 6.2.1 Generering av inbrytningsidé

Vår modell för att beskriva tolknings- och idégenereringsprocesserna framgår av figur 6.4. Från tidigare verksamhet återförd information illustreras av pilen i figurens vänstra kant. Informationen tolkas i termer av kritiska relationer. Därefter överföres den till tolkningsdimensionerna för organisationen och miljön. Informationen kompletteras med den i övrigt insamlade informationen om organisationen och miljön. Denna senare typ av information genomgår en selektion. Man väljer sådan information som berör de kritiska relationerna mellan organisationen och miljön.

Den på detta sätt tolkade informationen bildar underlag för idégenereringsprocessen.

Under intentions- och beslutsfasen, då information inte har återförts från tidigare verksamhet får man försöka att på annat sätt bedöma vilka relationer som kan vara kritiska. Ett sådant sätt är att utnyttja egna erfarenheter av annan eller likartad verksamhet. Man måste då beakta vad som skiljer den tidigare situationen från den tilltänkta inbrytningen. Ett annat sätt är att utnyttja andras erfarenheter av likartad verksamhet. Ett tredje sätt är att studera hur den konkurrerande industrin på den främmande marknaden arbetar. Vid dessa senare metoder måste man noga beakta den egna organisationens särart.





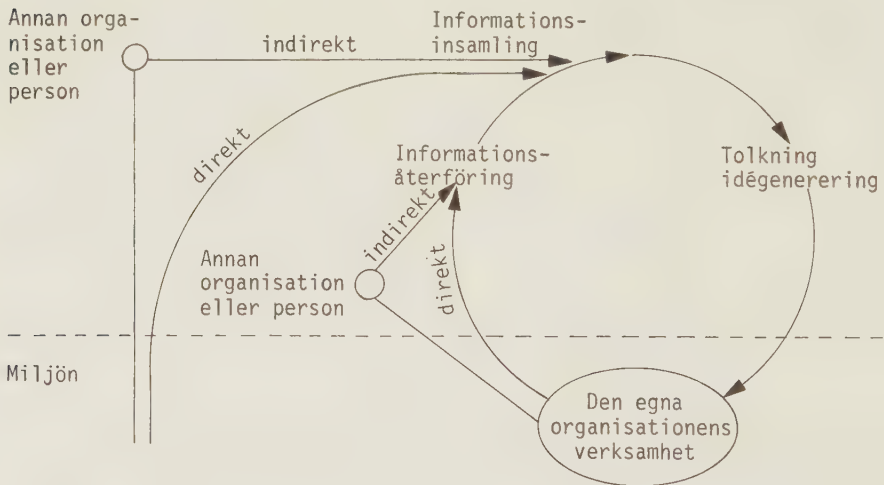
### 6.3 INFORMATIONSSINHÄMTNINGSPROCESSEN

I de närmast föregående avsnitten har vi behandlat tolkning och idégenerering som om den nödvändiga informationen var given. Eftersom bristen på rätt information på rätt plats vid rätt tid omöjliggör en rimlig analys och därpå följande beslut kommer vi här att behandla informationsbehovet vid inbrytningen.

Behovet av information styrs till stor del av den modell man använder vid beslutsfattandet. Den modell för tolkning och idégenerering, som vi tidigare har presenterat, måste bilda utgångspunkten för en analys av informationsbehov och informationsbehandling.

För att tillfredsställa det aktuella informationsbehovet krävs ett system för inhämtande av relevant information.

Om informationen i första hand rör den egna organisationen och dess verksamhet talar vi om *informationsåterföring* medan information om övriga delar av miljön benämns *informationsinsamling*. (Se figur 6.5.)



Figur 6.5 Olika sätt att inhämta information om organisationen och miljön



Insamling av information sker genom passivt mottagande eller aktivt insamlade av information och data som struktureras till information direkt från den aktuella delen av miljön t ex den främmande marknaden. Indirekt insamling innebär däremot att informationen går via någon annan organisation eller någon person utanför organisationen. Exempel på den senare typen av insamling är information som fås via exportrådet. Ett för byggbranschen intressant sätt att samla in information är att knyta någon person, med stor kunskap om den främmande marknaden, till organisationen. Detta är alltså exempel på indirekt insamling av information. Vi har också funnit det lämpligt att till denna typ av inhämtande räkna den information som man kan få från kunskap hos individer inom organisationen, vilka normalt inte ingår i beslutsprocessen avseende inbrytningen.

Informationsåterföring är inhämtande av information som rör den egna organisationens verksamhet. Återföring kan dels ske direkt genom rapporter eller annan kommunikation inom organisationen, dels indirekt genom information från andra organisationer eller personer utanför organisationen.

### 6.3.1 Formaliserade informationsinhämtningssystem

Om ett visst informationsbehov är återkommande kan det vara värdefullt att skapa rutiner och regler för informationsinhämtandet, det vill säga att formalisera informationsinhämtningssystemet. En formalisering kan ge stora fördelar genom att det kan möjliggöra en mindre resurskrävande informationsinsamling. Man kan spara resurser i form av pengar, och framförallt tid, genom att sällningen av relevant information ur en stor mängd tillgänglig information sker rutinmässigt. Dessutom kan ett formaliserat system möjliggöra behandling av mycket stora informationsmängder om man utnyttjar datorer.

Formaliseringen medför dock vissa begränsningar i användbarhet. Den stelhet som behåller ett rutiniserat inhämtande, medför stora risker för att relevant information för beslut av icke-rutinkaraktär sällas bort.

I samband med inbrytningsprocessen dominerar beslut av icke-rutinkaraktär. Förändringarna i miljön och organisationen blir ofta snabba och genomgripande. Detta medför att företagets informationsbehov

ställer stora krav på informationsinhämtningssystemets flexibilitet. Ett formaliserat system kan oftast inte tillfredsställa hela detta behov, varför det måste kompletteras med tillfälliga informationsinhämtningskanaler.

### 6.3.2 Informationsbehov vid internationalisering

Den viktigaste orsaken till att behandla internationell verksamhet som ett särskilt studieområde är den starka ökning av miljöavkänningsbehovet som utmärker en internationaliserande organisation. En organisation som växer inom en marknad får i och för sig ökat informationsbehov, men när man utsträcker verksamheten till helt nya marknader får man behov av en helt annan art av miljöavkänning. När man internationaliserar är det inte bara fråga om att öka informationsmängden, man måste också söka information i nya dimensioner. Förhållanden som på hemmamarknaden känns som självklara och som inhämtas mer eller mindre omedvetet t ex kulturella särdrag, kan kräva speciella studier i en främmande miljö. (Se avsnitt 5.2.2)

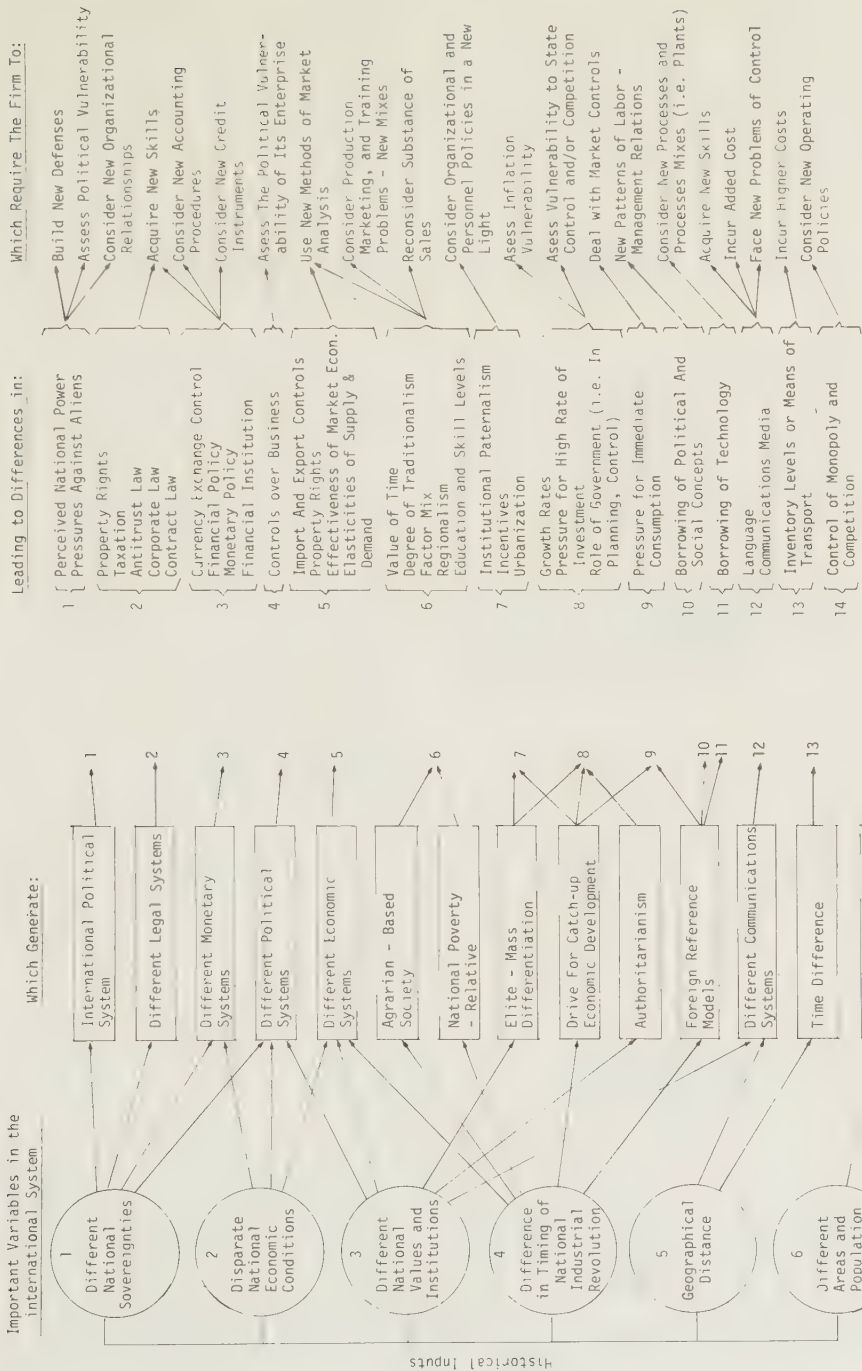
*Robinson* illustrerar i en figur (se figur 6.6) några av de förhållanden som man måste ta hänsyn till, om man vill skapa en något så när täckande bild av en främmande marknad. I den första kolumnen visar han några av de variabler som särskiljer olika marknader. Utifrån dessa härleder han skillnader i miljövariabler som ställer krav på anpassning från företaget.

### 6.3.3 Informationsbehovet vid inbrytningen

Varje inbrytning är en unik företeelse. Varje organisation och marknad har sina särdrag som förändras över tiden. Därför blir också informationsbehovet specifikt för varje inbrytning.

I princip kan man ta fram information för att täcka det specifika behovet på två sätt. Antingen utgår man från en sammanställning som omfattar all information som kan bli relevant i olika situationer och plockar ut den som kan anses vara situationsspecifik. Eller också utgår man från situationen och försöker specificera den information som kan behövas. Därefter hämtar man in denna.

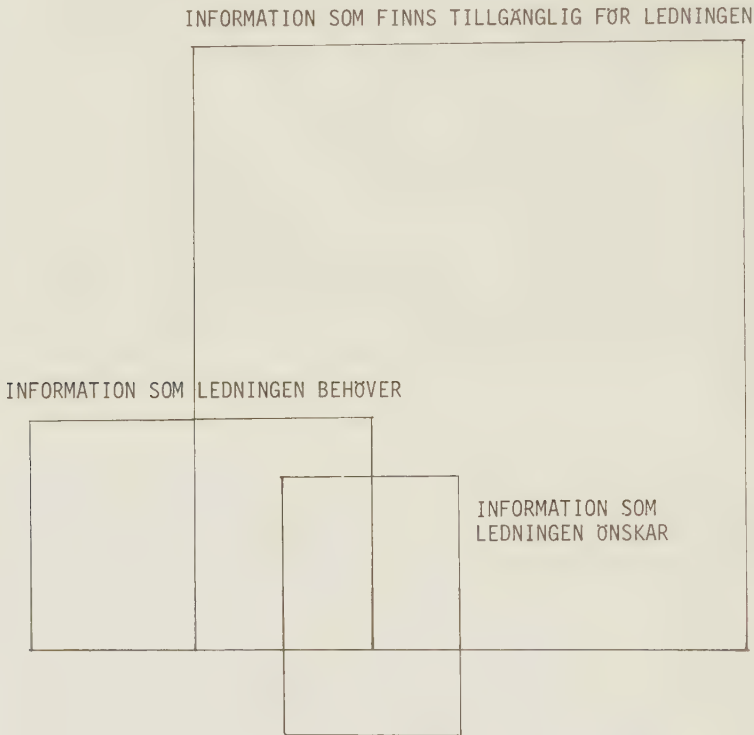
Då det i praktiken är omöjligt att skapa en sammanställning av all tänkbar information råkar man ofta ut för det förhållande som illust-



Figur 6.6 Miljöavkänning: Alternativ modell

Källa: Robinson (1967) s 4-5

reras av den stora boxen i figur 6.7. Man kan skapa tillgång till en stor mängd information som delvis är relevant för den aktuella situationen. Samtidigt som man har stora svårigheter med att fastställa vilken av den tillgängliga informationen som skall beaktas saknar man vissa delar av den information som behövs.



Figur 6.7 Informationsbehov - informationstillgång  
Efter Aguilar, 1967.

Om man i den konkreta situationen försöker specificera den information som behövs stöter man på andra problem. Eftersom en inbrytning är en unik företeelse har erfarenheter av informationsbehov för andra beslut endast begränsad relevans. Därför riskerar man i detta fall att avskärma information som egentligen är relevant.

I våra praktikfall har vi funnit att man normalt har utgått från en intuitiv bild av behovet för den aktuella situationen. Skickligheten hos de personer som påverkat specificeringen av informationsbehov har haft avgörande betydelse för hur mycket av den information som senare visat sig vara relevant, som man har upptäckt. Det var karakteristiskt att vissa personer som på den svenska marknaden har visat sig vara mycket skickliga i att upptäcka relevanta faktorer helt misslyckades med att fastställa relevanta behov av information för verksamheten på den främmande marknaden.

Storabygg AB sökte ett konkurrensmedel att basera sin marknadsidé på. Som svenskt byggföretag var man medveten om att den främmande marknad man ville bryta in på var mer marknadsstyrd än den svenska marknaden. Eftersom den marknadsanpassning som byggföretag dittills hade gjort i Sverige inskränkte sig till försök att pressa priserna, studerade man dessa på den främmande marknaden. Man fann att man med en överlägsen produktionsteknik kunde pressa kostnaderna och därmed priserna under de normala på marknaden.

Det visade sig att förhållanden som tomtens läge och pris, och byggnadens eventuella intryck av gedigenhet och stabilitet hade väsentligt större relevans för köparna. Behovet av information om dessa variabler hade man från början helt förbiset.

Problemen vid en specificering av informationsbehovet vid en inbrytning kan sammanfattas i två punkter. Dels bör man göra en så snäv avgränsning av den behövliga informationsmängden att det är praktiskt möjligt för organisationen att inhämta och använda sig av informationen. Dels bör man undvika att avskärma information som kan vara relevant.

Eftersom informationsbehovet är situationsspecifikt är en generell beskrivning av variabler som kan tänkas vara relevanta av litet värde. Vi ser det därför som en *central uppgift att utveckla metoder som hjälper beslutsfattarna att specificera sina informationsbehov*. Då det största problemet har visat sig vara att upptäcka de dimensioner i vilka man kan finna relevant information har vi funnit att en viktig del i vår metod måste vara en begreppsapparat som gör det möjligt att upptäcka strukturen i den relevanta informationsmängden.

Vi fann snart att informationsbehovet är situationsspecifikt inte bara i förhållande till organisation och marknad, utan också till olika faser i inbrytningsprocessen. Innan man har beslutat att en

viss inbrytning överhuvudtaget skall göras, finns det först ett behov av information som kan stödja eller avfärda eventuella förslag och idéer om att företaget överhuvudtaget skall starta eller utveckla sitt internationella engagemang. Man måste skapa underlag, som gör det möjligt för ledningen att utveckla befintliga idéer till intentioner, vilka kan ligga till grund för den framtida strategin. Denna första fas i inbrytningsprocessen kallar vi för *intensionsfasen*. (Se avsnitt 5.3). Efter intensionsfasen följer *beslutsfasen* som leder fram till inbrytningsbeslutet, medan den tredje och sista fasen är *inbrytningsfasen*.

I kapitel 7, 8 och 9 visar vi användningen av vår modell, eller vårt språk, i inbrytningens tre faser.

#### 6.4 ORGANISATORISK INLÄRNING

Den organisatoriska inläringen innefattar alltså informations-, inhämtnings-, tolknings- och idégenereringsprocesser. Resultatet kan bli en förändring eller ett stärkande av den aktuella inbrytningsidén vilket i sin tur kan förändra organisationens konkreta handlande visualiserat i inbrytningen.

Vi har funnit det meningsfullt att skilja mellan modifieringar av inbrytningsidén och förändringar av mer genomgripande karaktär. De sistnämnda avser förändringar i organisationens idéstruktur, dvs förändringar av den repertoar av inbrytningsidéer som ryms inom ramen för de befintliga föreställningarna och värderingarna hos betydelsefulla individer i organisationen.



## INTENTIONSFASEN

- 7.1    INFORMATIONSBEOH
  - 7.2    INFORMATIONSKÄLLOR
  - 7.3    IDÉGENERERINGSPROCESSEN
  - 7.4    1973 ARS IDÉGENERERINGSEXPERIMENT
- 

### 7.1    INFORMATIONSBEOH

Under intentionsfasen är det i första hand frågan om att *generera* inbrytningsidéer och att avgöra huruvida det överhuvudtaget är intressant att starta eller utveckla företagets internationalisering. Det är under denna fas som man har de största möjligheterna att diskutera "breda" visioner. Detta innebär att man inte låser sig till den nuvarande egna verksamheten och kompetensen, utan diskuterar nya lösningar och systemutvecklingar. Den egna kompetensen kan vidgas, och man kan göra systemutvecklingar genom att ändra den egna verksamheten, eller genom att samverka med andra organisationer.

Vi har till exempel i våra studier av den svenska byggbranschen funnit att det finns starkt gehör för den typen av resonemang som professor *H V Perlmutter* presenterar (se kapitel 3). För företagen i den svenska byggbranschen ger Perlmutters idéer två alternativa huvudstrategier. Antingen specialiserar man sig och går ut som expert på ett mycket snävt område, eller också går man in i någon koalition. En sådan koalition kan bestå av enbart svenska företag som tillsammans kan ge integrerade lösningar på problem på den internationella byggmarknaden. Den kan också bestå av företag eller organisationer från olika länder. Företagen kan mycket väl samarbeta inom vissa områden och samtidigt konkurrera inom andra områden. Den internationella marknadens storlek gör att man vid internationalisering måste skapa större resurser än vad den förhållandevis lilla svenska hemmamarknaden ger möjligheter till. Av denna orsak torde den tredje strategin som Perlmutter talar om, kontinuitetsstrategin, som endast kan genomföras av mycket stora företag, vara mindre rimlig för företag inom den svenska byggbranschen.



Under intentionsfasen har man alltså behov av information som ger underlag för en diskussion om huruvida internationalisering skall ske eller ej samt generering och diskussion av olika inbrytningsidéer. En eventuell internationalisering är givetvis något som är mycket specifikt för den enskilda organisationen och den situation som denna befinner sig i. Utvecklingen av inbrytningsidéer måste också vara specifik för den enskilda organisationen, vilket medför att informationsbehovet blir situationsspecifikt.

Informationsbehovet blir mera specifikt ju längre man har utvecklat inbrytningsidéerna, men i början av intentionsfasen kan man delvis arbeta uppifrån allmänna grunder. Skälet till detta är att intentionsfasens syfte kan sägas vara att definiera olika situationer i vilka organisationen potentiellt skulle kunna finna sig. Ju längre man har specificerat situationen, dess mer specifikt blir informationsbehovet. Omvänt gäller att innan distinkta situationer definierats blir informationsbehovet allmänt.

I en tidigare studie<sup>1)</sup> har vi visat hur man kan hjälpa en beslutsfattare att strukturera sina intentioner och samtidigt visa vilken typ av beslut som föregår en inbrytning. Ur dessa två faktorer kan man sedan härleda informationsbehovet för den aktuella organisationen.

Genom att utnyttja scenariotekniken kunde vi kartlägga de förutsättningar som låg till grund för beslutsfattarnas resonemang om internationalisering. Inom ramen för dessa förutsättningar försökte vi sedan strukturera deras intentioner i fråga om ett antal, för internationalisering, väsentliga handlingsparametrar.

Genom att den intervjuade beslutsfattaren konfronteras med så vitt skilda problemområden, som t ex fackföreningarnas framtida inställning till internationalisering å ena sidan och företagets framtida FoU-verksamhet å andra, får han själv möjlighet att upptäcka de specifika informationsbehov som finns eller kommer att uppstå vid en inbrytning. Man kan givetvis också utsätta en grupp av personer inom organisationen för denna typ av "scenariospel" för att utnyttja en större kunskapsmassa, och kanske för att skapa en större förankring för de genererande idéerna. Om man sprider ut de intentioner och idéer som fram-

---

1) *Fredriksson et al*, Lund 1973. Se även avsnitt 4.1.1 i denna rapport.

kommer vid ett sådant spel, kan man dessutom initiera en liknande inventering av informationsbehov i övriga delar av organisationen.

Scenariotekniken används alltså i detta fall som ett sätt att tvinga beslutsfattaren eller beslutsfattarna att konkretisera sina visioner om organisationens framtid. De intentioner avseende olika aspekter på organisationens beteende som framkommer, är i detta skede *inte* avsedda att vara riktlinjer för planeringen. Intentionerna skall, i detta sammanhang, endast bilda underlag för inriktningen av informationshämtandet. Försöken att specificera intentionerna i förhållande till scenario gör beslutsfattarna uppmärksamma på vilken information som kan komma att behövas.

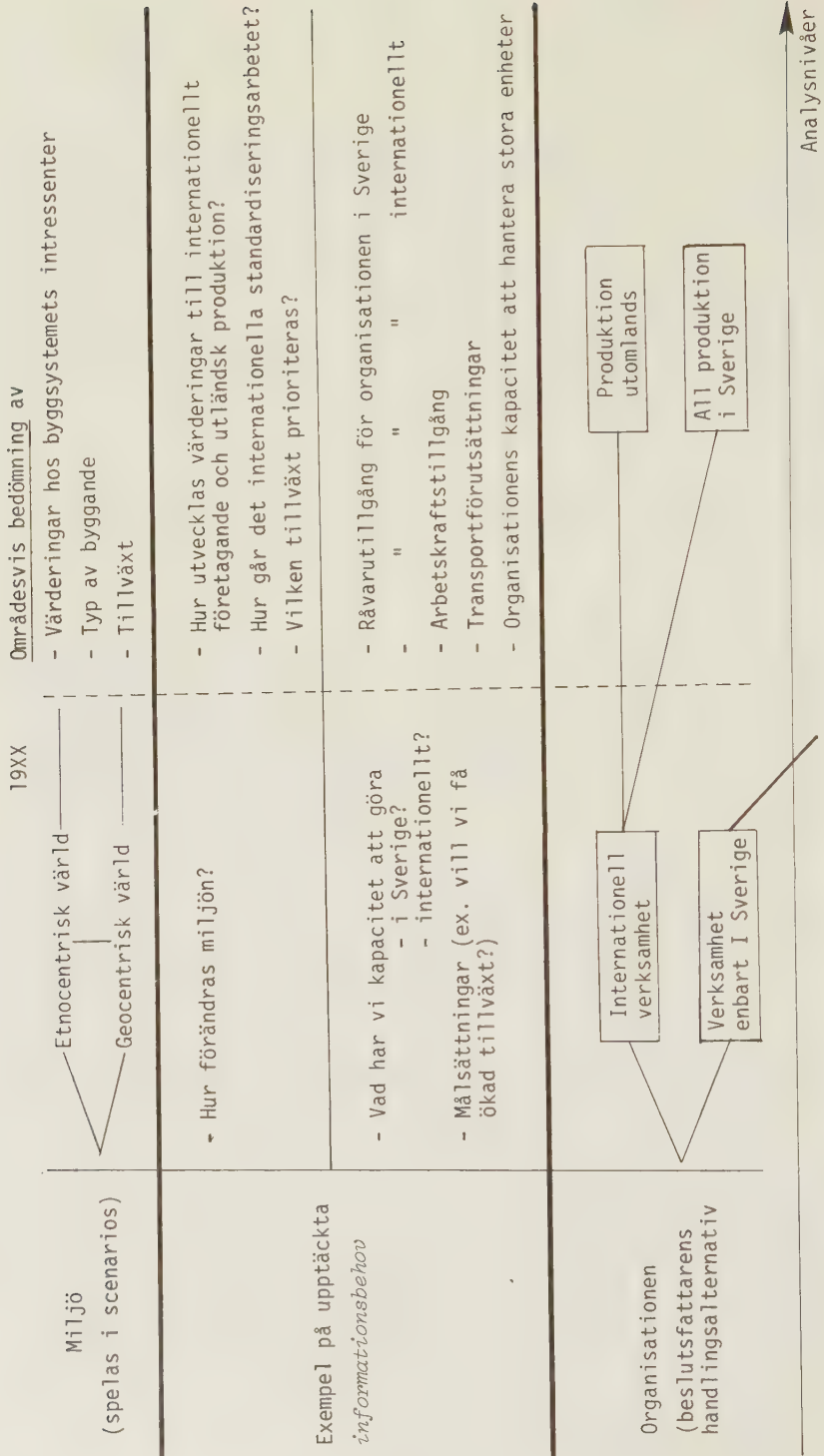
Ett sätt att strukturera det informationsbehov som uppmärksammas vid scenariospelet visas i figur 7.1.

## 7.2 INFORMATIONSKÄLLOR

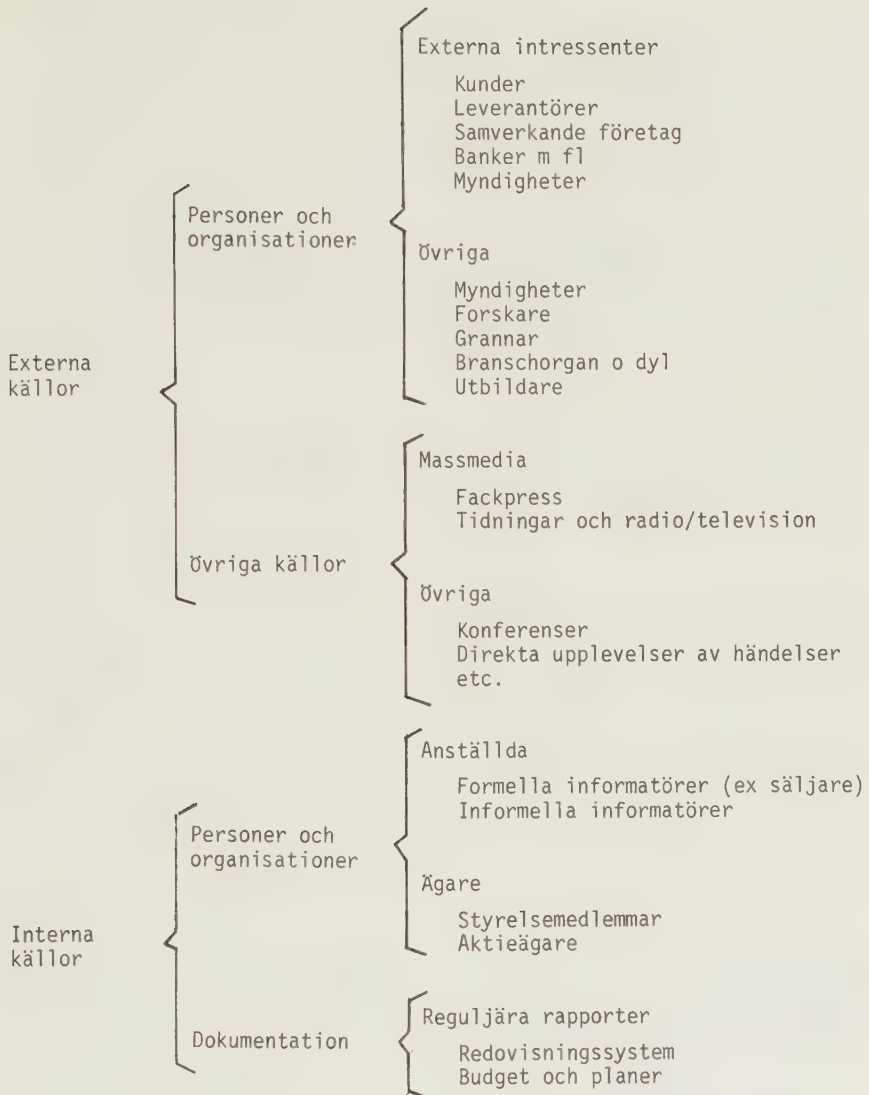
Vi skiljer på två huvudtyper av informationskällor nämligen de externa och de interna. Interna informationskällor är sådana som finns inom organisationen. Kvantitativ information kan finnas i olika typer av register och redovisningar medan den kvalitativa interna informationen i allmänhet finns hos organisationens medlemmar. Extern information fås från källor utanför organisationen.

Under intentionsfasen har man som tidigare nämnts, behov av information från externa källor. Väsentligast torde vara den typ av information som kan ge förståelse för internationaliseringsprocessen som sådan. Viktig är också kännedom om andra organisationers kunskap och verksamhet i relation till den egna organisationens. Källor för sådan information är i allmänhet branschorgan och de aktuella organisationerna.

Den viktigaste interna informationskällan under denna fas är organisationens medarbetare. Återföring av information från verksamheten på nuvarande verksamhetsområde kan ge idéer för tänkbara systemutvecklingar för företaget ensamt eller tillsammans med andra organisationer. En klassificering av de informationskällor som kan vara aktuella under intentionsfasen återfinns i figur 7.2.



Figur 7.1 Exempel på hur man kan ta fram förväntade informationsbehov inför en internationalisering med hjälp av scenariospel. Figuren visar endast de två första stegen.



Figur 7.2 Informationskällor (efter Aguilar, 1967.)

### 7.3 IDÉGENERERINGSPROCESSEN

Den typ av information som är av mer generellt intresse för samtliga företag inom byggbranschen är den som belyser internationaliseringens möjligheter och risker, och den som ger underlag för genererandet av inbrytningsidéer. Denna rapport, som bland annat beskriver inbrytningsprocessen är exempel på generell information som kan ge det enskilda företaget större förståelse för vilka konsekvenser som en internationalisering kan medföra för just detta företag. I rapporten från förstudien<sup>2)</sup> till detta projekt är kapitel 3 och kapitel 5 exempel på information som kan hjälpa till att generera inbrytningsidéer inom den enskilda organisationen. Dessa rapporter ger tillsammans med till exempel branschorganisationernas och exportrådets tidskrifter den översikt av problemområdet som kan vara generellt användbart för byggbranschens företag. I vissa fall kan man också tänka att mer konkreta analogier med internationaliserande företag ur andra branscher kan ge värdefull information.

När det gäller den specifika information som är intressant för en viss organisation i en viss situation är det omöjligt och ganska ointressant att göra någon typ av uppräknig av den information som kan vara behövt. Däremot vill vi poängtera vikten av att man söker få ökad kännedom och förståelse om den egna organisationen i relation till olika typer av miljöer och marknader. Redan i denna fas resonerar man alltså i termer av vilka relationer som kan tänkas vara kritiska vid inbrytningen i olika miljöer. På detta sätt kan man i intentionsfasen få en föreställning om vilka inbrytningsidéer som är utvecklingsbara.

Intentionsfasens resultat är, i enlighet med ovanstående, ett antal inbrytningsidéer som är utvecklingsbara. Val mellan dessa, i sig utvecklingsbara idéer, sker i beslutsfasen.

### 7.4 1973 ARS IDÉGENERERINGSEXPERIMENT

Den 4 juni 1973 höll byggplaneringsgruppen ett seminarium med ledande beslutsfattare inom den svenska byggbranschen. Vid detta seminarium hade vi som syfte att skapa en översikt av den svenska byggbranschens framtida utvecklingsmöjligheter i ett internationellt perspektiv. Denna

---

2) *Fredriksson et al*, 1973.

översikt var ägnad att stödja eller initiera idégenereringsprocesser i de enskilda organisationerna.

Vad vi ville med seminariet var alltså att låta beslutsfattare med internationaliseringsintentioner träffas för att under en heldag skapa sig en uppfattning om de faktorer som skulle kunna påverka olika inbrytningar,

Föreställningar om miljön arbetades fram såsom visas i figur 7.1 från mycket generella utsagor om världssituationen under seminariets tidiga delar till mera specificerade utsagor om olika delmarknader senare på dagen.

För att de respektive beslutsfattarna skulle stimuleras att fundera över sin egen organisations potentiella relationer till olika delar av den globala miljön, lät vi avslutningsvis beslutsfattaren formulera strategier som de med utgångspunkt från sina respektive organisationer ansåg möjliga i olika situationer.

#### 7.4.1 Översiktlig miljöbedömning

Den inledande översiktliga miljöbedömningen var avsedd att ge de allmänna ramar inom vilka den fortsatta idégenereringen skulle äga rum. En bedömning av framtida miljöförutsättningar grundar sig alltid på vissa föreställningar om världsläget och i vårt fall också på föreställningar om hur byggandet kommer att gå till om ett antal år.

Dessa allmänna föreställningar påverkar klart bedömningarna i de enskilda fallen. Exempelvis leder en föreställning om en protektionistisk handelssituation i världen snarare till idéer om direktinvesteringar än till idéer om export, medan en föreställning om en frihandelssituation har motsatt effekt. Mot denna bakgrund fann vi för gott att göra föreställningarna om det framtida byggandet och den framtida världssituationen explicita.

Som en grund för diskussionen om det framtida byggandet hade byggplaneringsgruppen utarbetat en uppställning över ett antal tekniska och sociala restriktioner i byggandet. (Se figur 7.3.)

Om man med byggprocess avser den process som har en byggnad som slutprodukt, kan man hos denna produkt urskilja ett antal egenskaper, vilka man i nuläget måste ta hänsyn till vid utformningen av byggprocessen.

Det är möjligt att några av dessa egenskaper inte med nödvändighet är restriktioner vid planerandet av byggprocessen år 1983. Vilka är i så fall dessa?

MARKEN ÄR EN INTEGRERAD DEL AV PRODUKTEN

BYGGNADEN ÄR EN VÄSENTLIG DEL AV SAMHÄLLET

BYGGNADEN I SIG SJÄLV ÄR INTRESSELÖS OM MAN INTE TAR HÄNSYN TILL ANVÄNDANDET

BYGGNADEN ÄR SKRYMMANDE

BYGGNADEN ÄR EN MYCKET SAMMANSATT PRODUKT MED EN BLANDAD MÄNGD DELPRODUKTER AV OLIKA URSPRUNG, KVALITET, NOGGRANNHETSGRAD OCH INBYGGT VÄRDE

STOMMATERIALET HAR I ALLMÄNHET ETT LAGT VÄRDE PER VIKTENHET

BYGGNADEN HAR EN LÅNG PRODUKTIONSTID

BYGGNADEN HAR LÅNG TEKNISK LIVSLÅNGD

BYGGNADEN ÄR EN DYR PRODUKT

VARJE BYGGPROJEKT SKAPAR ETT STORT ANTAL ARBETSTILLFÄLLEN

BYGGVERKSAMHETEN ÄR GENOM SITT BEROENDE AV ANDRA AKTIVITETER KONJUNKTURKÄNSLIG

Figur 7.3 Exempel på tekniska och sociala restriktioner i byggandet.<sup>3)</sup>

Beslutsfattaren fick i gruppdiskussioner bedöma vilka av dessa tekniska och sociala restriktioner som skulle kunna tänkas vara eliminerade 1983. Man fick vidare utöka listan i den mån man fann att några tekniska och sociala restriktioner saknades.

Seminariedeltagarna ansåg att byggandet år 1983 skulle påminna om byggandet 1973 i mångt och mycket. Skälet för detta synsätt var att deltagarna uppfattade byggandet vara präglad av tradition och en viss konservatism. Man framförde att det i alla samhällen finns fast rotade föreställningar om hur en bra byggnad skall se ut.

3) Jfr *Hellsten & Palm*, 1964.



En tanke som framfördes var att man skulle kunna producera byggmaterial med kortare livslängd än vad som nu var vanligt. För vissa typer av byggen, ansågs det, behövde man inte använda så högklassiga material med lång livslängd som det som nu produceras. Man gav exempel från COMECON-marknaden och ROT-sektorn.

Vad som ansågs tala emot en sådan förändring var att byggmaterialindustrin är mycket kapitalintensiv, varför det är dyrt att sätta upp nya produktionslinjer. Att lyfta en produkt av en linje då den har mindre bearbetningsgrad än den högkvalitativa produkten kan medföra kostnadshöjningar som medför att man måste ta ett högre pris för denna produkt med lägre förädlingsgrad för att hålla ett täckningsbidrag som motsvarar det som finns på produkter med högre förädlingsgrad. Eftersom avsättningen för byggmaterial var god 1973, trodde man inte att industrin skulle investera i produktionslinjer som tillverkade produkter med lägre förädlingsgrad. För övrigt tyckte vissa deltagare att det skulle bära emot att göra teknologiskt sämre produkter än vad man kunde.

Som utgångspunkt för diskussionen om världsläget, utarbetade vi ett scenario som baserade sig på de intervjuundersökningar som refereras i avsnitt 7.4.1 och 7.1. (Se figur 7.4)

#### SCENARIO 1983

- underlag för diskussion vid EFL-seminariet  
 "Den svenska byggindustrins internationalisering" 73-06-04

*År 1983 lever de tre stora militära och politiska supermakterna USA, Sovjet och Kina i relativt avspänning. Lokala konflikter uppkommer av och till mellan och inom vissa instabila nationalstater, men dessa stör inte nämnvärt det relativt stabila världspolitiska läget. Kärnvapenförhandlingarna firar 25-årsjubileum.*

*Stora handelsblock och handelsnationer är EG, USA, COMECON och Japan. Handeln med Kina har ökat substantiellt under de senaste 10 åren, men detta till trots är marknaden till stor del oexploaterad.*

*Valutasystemet består i stort sett oförändrat. Man är medveten om systemets brister men har en positiv vilja att arbeta med det så länge inget annat alternativ finns. Valutakriserna har på sistone blivit mindre frekventa.*

*Man har nått vissa överenskommelser om generella tullsänkningar mellan de etablerade handelsblocken.*

Begreppet "internationell specialisering" förekommer allt oftare i debatten. Detta förklaras bland annat vara ett resultat av den relativa avspänningen.

I icke-socialistiska länder har man i allmänhet en positiv attityd till utländska direktinvesteringar. Särskilt välkomnas sådana på områden där den inhemska industrin har en låg utvecklingsgrad. Flera lyckade industriprojekt har genomdrivits i samarbete med socialistiska statsregeringar.

En viss förståelse för behovet av direktinvesteringar i andra länder har med tiden vuxit fram hos politiker och fackföreningsfolk. Argumentet "direktinvesteringar i andra länder tar arbetstillfällena från vårt eget" har inte samma genomslagskraft som under de tidigare delarna av 70-talet. Tvärtom ser man numera att direktinvesteringar i andra länder kan få positiva effekter på den svenska arbetsmarknaden.

Inom vissa kvoteringsgränser är man positiv till internationell rörlighet av arbetskraft mellan handelsblocken. Det internationella-specialiserings-tänkandet har i viss mån nått fackföreningarna. Detta innebär dock ingalunda att nationalismen har avsomnat i nyss nämnda organisationer. Det internationella samarbetet mellan fackföreningar har ökat. ILO är numera en stark organisation.

Inom den Europeiska Gemenskapen är tullarna avskaffade. Enhetssträvandena på det handelspolitiska planet har nått relativt långt. En större utredning om en europeisk monetär union förväntas lägga fram sitt slutbetänkande till hösten. Arbetsmarknadslagstiftningen i EG:s delstater är homogeniserad. Arbetskraften rör sig förhållandevis fritt. Man arbetar hårt på en gemensam sociallagstiftning. Europeiska parlamentet har problem. Trots flitiga försök alltsedan 1983 har man inte fått något utökat kompetensområde över vilket man har rätt att fatta beslut. Den senaste utredningen angående gemensamma val till europeiska parlamentet har varit bordlagd i två år. De sanna unionisterna blir allt färre.

U-länderna utgör inte ett handelsblock i egentlig mening, utan betraktas som en enhet på grund av att de befinner sig i ett likartat utvecklingsskede och för att deras institutionella och strukturella egenskaper är likartade.

Medlemmarna i COMECON samråder numera, i handelspolitiska frågor, på en mera jämlik bas. Den socialistiska grundsynen präglar blocket, men fördelen av handel uppfattas numera som ett faktum.

Förhållandena på den nordamerikanska kontinenten och i Japan har inte på ett avgörande sätt förändrats på tio år.

Den svenska byggmarknaden växer i stort sett i takt med BNP. Man har noterat en viss nedgång i nybyggnation, medan arbetstillfällena inom områdena renovering och ombyggnad har ökat.

Den internationella standardiseringen av byggnormer gör fortsatta framsteg.

En livlig debatt om det internationella finansieringssystemet och om markfrågor i internationellt byggande pågår.

En harmonisering av miljölagstiftningen har ägt rum i I-länderna.

*Man ägnar ett allt större intresse åt diskussioner och forskning kring energi- och råvarusituationen. Industrin är väl medveten om dessa problem.*

*Från Norden finns fasta landsvägsförbindelser till kontinenten.*

*Sverige har ett långtgående samarbete med EG som innebär frihandel med EG-staterna och medverkan i EG:s beslutsfattande rörande handelsfrågor.*

*Sveriges handel med övriga länder sker på samma villkor som gäller för EG i övrigt.*

*Boendeformerna börjar bli mera lika varandra på olika sätt i världen, men stora skillnader kvarstår.*

#### Figur 7.4 Scenario 1983

Eftersom scenariet baserade sig på intervjuer med centrala beslutsfattare i byggbranschen och ett flertal av dessa var närvarande vid seminariet, gjordes inga invändningar mot scenariots världsbild i allmän mening. Det tycktes alltså råda en föreställning på seminariet om att världen höll på att utveckla sig i riktning mot ökad frihandel och minskad politisk polarisering.

Även om man sympatiserade med scenariots anda, förekom invändningar mot detsamma på väsentliga områden. Exempelvis ansåg på seminariet närvarande bankmän att en stabilisering av valutamarknaden inte kunde komma till stånd så länge nuvarande valutasystemet bestod. En spridd uppfattning på seminariet var att det fanns ett val mellan ett nytt valutasystem och en allt osäkrare valutasituation. Om handeln mellan länderna skulle utvecklas med det nuvarande valutasystemet skulle detta behöva kompletteras med "ett slags valutaförsäkring" för internationellt handlande företag.

Vidare påpekades att även om EG:s arbetsmarknadslagstiftning medger fri rörlighet för arbetskraften, är det bara en liten del av arbetarna, nämligen de välutbildade och språkkunniga som kan ta vara på denna möjlighet till arbete i flera länder.

Seminariedeltagarna hade vidare uppfattningen att energi- och råvarufrågor skulle vara relativt centrala variabler i beslutsfattandet 1983. Man förväntade sig vidare att priserna på energi skulle två- eller tredubblas.<sup>4)</sup>

---

4) Seminariet ägde rum under försommaren 1973 då energikrisen ännu inte var aktuell.

#### 7.4.2 Precisering av miljöbedömningen

Sedan seminariet hade gjort explicit från vilken allmän uppfattning av världssituationen som man arbetade, följde nu nästa steg i seminariearbetet. Man hade härtill uppgift att med gemensamma krafter precisera miljöbedömningen genom att gemensamt utveckla föreställningar om olika geografiska områden. Byggplaneringsgruppen hade som utgångspunkt delat upp världen i fem områden. Som grund för indelningen låg vår uppfattning att de ländergrupper som vi hade skapat hade vissa gemensamma drag och att det mellan grupperna förelåg skillnader i framförallt sociala system, kultur, demografi, geografiskt läge och ekonomisk utveckling. De fem områdena var u-länder, Japan, Europeiska Gemenskapen, COMECON samt USA och Kanada.

Deltagarna lämnades nu fria händer att diskutera miljökaraktäristiska i dessa ländergrupper eller i fritt valda delområden till de geografiska områden som vi hade angivit som utgångspunkt.

##### 7.4.2.1 U-länder

U-länderna indelades inledningsvis av seminariedeltagarna i a) u-länder som har fått i gång en viss utveckling och där näringsliv och ekonomi har börjat ta form och b) övriga u-länder.

Problemen vid handelsutbyte med länder av typ a) betraktades som mindre komplexa. Osäkerheten vid interaktion med dessa länder uppfattades också som mindre. U-länder som har fått i gång en viss utveckling betraktades alltså som mera lovande avsättningsområden än andra u-länder.

Latinamerika bedömdes av många vara det kanske mest lovande av alla u-landsområdena, sett från den svenska byggbranschens synpunkt. Särskilt nämndes Brasilien, Venezuela och Mexico. Latinamerika, och nyss nämnda länder i synnerhet, upplevdes av seminariedeltagarna ha en mycket stark ekonomisk expansion med en tillväxttakt väsentligt högre än inflationstakten. Dessutom hade man i dessa länder erfarenhet av samarbete med utländska intressenter, vilket seminariedeltagarna såg som en tillgång. En ökad industrialisering och urbanisering av området väntades äga rum. De länder som är belägna vid Stilla Havets västra strand bedömdes ha utvecklingstendenser likartade med dem i Latinamerika fast med ett visst tidsglapp. Området bedömdes därför vara intressant på något längre sikt än tio år.

Det utmärkande för Afrika ansåg seminariet vara ett stort utvecklingsbehov och en begränsad köpstyrka hos den afrikanske konsumenten. Detta tillsammans med erfarenheter av problem med att vissa regimer inte håller ingångna avtal gjorde att seminariet endast ansåg Nigeria och Kenya som möjliga att arbeta i.

Det arabiska kapitalet betraktades som en intressant faktor. I debatten nämndes också den stora efterfrågan i de oljeproducerande länderna på bostäder, dels bostäder för importerade ingenjörer och arbetare och dels bostäder för den inhemska befolkningen. Seminariet ansåg att för den händelse att det arabiska kapitalet avsågs att användas i de oljeproducerande länderna, var denna marknad mycket intressant.

#### 7.4.2.2 Japan

Seminariedeltagarna var mycket osäkra beträffande möjligheterna för företag i den svenska byggbranschen att etablera sig i Japan. Dels är Japan geografiskt avlägset och dels är det kulturella avståndet mellan Sverige och Japan mycket stort.

Enligt seminariets uppfattning skulle Japan år 1983 präglas av två förhållanden: Stark ekonomisk tillväxt och stora ekologiska problem. Med säkerhet, ansåg seminariet, skulle det förekomma mycket byggverksamhet i Japan år 1983.

Som ett resultat av diskussionen preciserade seminariedeltagarna ett antal typer av information vilka man ansåg sig behöva för att arbeta vidare med det japanska alternativet. Sålunda önskade man veta mer om de japanska samhällsmålen och det japanska sociala systemet. Man ville veta mer om det japanska boendet och dess roll i det sociala systemet. Seminariedeltagarna hade intrycket av att man i Japan av tradition bodde i låghus och att man i det tätbefolkade Japan nu hade valet mellan att börja bygga högre hus eller att förbättra transportsystemet. Man ville öka sin kunskap rörande byggprocessen i Japan. Man ville veta vilka normer och legala restriktioner som fanns. Man ville också ha kunskaper om relationerna mellan japanska företag och deras anställda, en kunskap som är nödvändig för en utländsk projektorganisation som försöker arbeta i Japan. Man noterade vidare att språkproblemen var väsentliga.

#### 7.4.2.3 Europeiska Gemenskapen

Seminariedeltagarna betraktade Europeiska Gemenskapen som en av de allra mest intressanta marknaderna för den svenska byggbranschen. Man hade här också en mer omfattande kunskap om detta geografiska område. Området diskuterades därför inte som helhet. Diskussionen fördes inte heller endast ländervis utan grupperna gjorde även uppdelningar i regioner, diskuterade kommunal lagstiftning och förhandlingspraxis avhandlande olika målgrupper för olika typer av byggande. I allmänhet ansåg man den tyska marknaden vara den för svenskt byggande mest lovande.

#### 7.4.2.4 COMECON

COMECON-marknaden ansågs av arbetsgruppen egentligen bestå av tre marknader; Sovjet, övriga länder inom blocket med hög utvecklingstakt och de mer u-landslika länderna, varmed avsågs länderna i den sydöstra delen av Europa. Denna sistnämnda marknad skilde sig från de två andra, ansåg seminariedeltagarna, genom en lägre utvecklingstakt. Skillnaden mellan Sovjet och övriga blockländer med hög utvecklingstakt ansågs framförallt ligga i skilda språkproblem samt i storleken av potentiella projekt på respektive marknad.

Man uppfattade efterfrågan på ett utländskt byggande i COMECON-länderna som sprungen ur en bristsituation. Man hade uppfattningen att dessa länder uppfattade Sverige som "politiskt näraliggande". En gemensam ståndpunkt var att politiska överväganden spelade mycket stor roll vid handelsutbytet med kommunistiska länder.

Ett byggprojekt i COMECON-länder ansågs präglad av följande förhållanden:

- Stor osäkerhet i anbudsskedet.
- Mycket förhandlingsarbete via officiella organ.
- Stor beställning.
- Kort leveranstid.
- Lång utbetalningstid.
- Låg ränta.
- Säker betalning.



COMECON-länderna betraktades av seminariedeltagarna vara bland de länder där företag ur den svenska byggbranschen torde ha allra störst möjlighet att lyckas 1983.

#### 7.4.2.5 USA och Kanada

Den amerikansk-kanadensiska marknaden betraktades av grupperna som mycket hård. Marknaden uppfattades inte som särskilt lovande för företag ur den svenska byggbranschen.

#### 7.4.3 Inbrytningsidéer

Vi har nu kommit till det arbetsmoment där seminariedeltagarna fick i uppgift att gruppvis utarbeta ett antal inbrytningsidéer i olika främmande miljöer för företag eller företagsgrupper ur den svenska byggbranschen. Detta skulle ske genom att man beaktade de potentiellt kritiska relationerna mellan den inbrytande organisationen och den tilltänkta inbrytningsmiljön, dvs man skulle försöka utröna vilka produkter och tjänster som skulle kunna tänkas bli konkurrenskraftiga på en given marknad år 1983 och vilken typ av struktur hos organisationen som krävdes för att genomföra den tilltänkta inbrytningen.

Vår tanke med denna övning var att seminariedeltagarna här medvetet eller omedvetet skulle resonera med utgångspunkt från sina egna företag. Vi hoppades att därigenom kunna initiera eller stödja en pågående idégenerering för de medverkande företagen. I den situation som vi hade satt våra seminariedeltagare hade man stora möjligheter att få en del av den externa information som behövs i intentionsfasen genom samvaron med branschkolleger. Vi å vår sida bidrog med ett sätt att stödja idégenereringsarbetet i intentionsfasen. Vi hade naturligtvis förhoppningen att övningen i fråga skulle mana till fortsättning i de enskilda organisationerna.

Vi ska nedan redogöra för några av de intressanta inbrytningsidéer eller fragment av inbrytningsidéer som framkom vid seminariet.

##### 7.4.3.1 U-länder

Den grundläggande tanken för inbrytningar i u-länder var på seminariet att företag ur den svenska byggbranschen skulle kunna erbjuda lösningar och kompetens som kunde påskynda ländernas utveckling. En snabb sam-



hållsutveckling och ekonomisk utveckling uppfattades som ett centralt mål i de stater som seminariet hade definierat som intressanta inom u-landsgruppen. Mot denna bakgrund skisserades två slags idéer.

En idé gick ut på att u-länder vill ha en snabb ekonomisk utveckling och därför önskar en industrialisering av sina länder. Flertalet av dessa länder har naturtillgångar i många former. Det är, resonerade man, med säkerhet ett önskemål från dessa länders sida att förädla sina naturtillgångar innan man säljer dem för att på så sätt få en större del av produktionskedjan inom landet. Vad företag ur den svenska byggbranschen kan göra är alltså att söka upp länder med naturtillgångar och begynnande ekonomisk utveckling för att där anlägga förädlingsindustrier.

En annan tanke gick ut på att man skulle kunna erbjuda en integrerad byggprocess för bostads-, service- och produktionscentra vilka skulle ha till effekt att utveckla ländernas infrastruktur. I denna typ av produktion av försörjningscentra skulle man i stort sett anlägga hela samhällssystem. Man skulle med andra ord sälja maskiner, fabriker, utbildning, samhällsplanering m m i ett stort paket.

Vid dessa typer av inbrytningar skulle de aktuella länderna få hålla arbetskraft och andra "väl synliga delar" av processen medan de svenska företagen skulle i huvudsak stå för soft ware försäljningen. Denna typ av försäljning märks inte på samma sätt utåt och skulle därför inte stå i konflikt med dessa staters nationella prestige.

#### 7.4.3.2 Japan

Till Japan tänkte man sig skulle gå att sälja vissa typer av komponenter såsom trä, inredningar, el- och vvs-utrustning. En annan försäljningsartikel skulle kunna vara specialprodukter och patenterade metoder.

Som ett resultat av det japanska samhällets snabba expansion och de därav följande ekologiska effekterna antog man att inom tio år måste säkert den japanska staten satsa på den mänskliga levnadsmiljön. På detta område har utvecklats ett kunnande inom den svenska industrin. Vissa företag skulle här alltså kunna sälja bättre miljö i paket. Som exempel nämndes olika slag av renings- och destruktionsanläggningar.

För Japan såväl som för u-länderna nämndes staten och utländska företag som potentiella koalitionspartner i större projekt.

#### 7.4.3.3 Europeiska Gemenskapen

Vid diskussionen om Europeiska Gemenskapen utvecklade seminariedeltagarna fyra inbrytningsidéer för Tyskland. Den första av dessa idéerna var export av svenskt standardproducerat byggmaterial. Man kunde här tänka sig att penetrera Tyskland delstatsvis eftersom en tysk delstat är ett relativt stort område. Vidare ansåg seminariedeltagarna att man konsekvent skulle arbeta för att få tyska byggare att övergå till svenska normer och svensk standard. (Något som vi efter att ha arbetat på den tyska marknaden måste betrakta som en smula optimistiskt.) Man ansåg också behovet av att följa upp och kontrollera montering av materialet på de tyska bygplatserna.

En andra inbrytningsidé grundade sig på föreställningen om att Sverige låg några år före Tyskland i social utveckling. Därför var det troligt att den tyska medelklassen inom några år, liksom den svenska medelklassen tidigare har gjort, skulle söka bosätta sig i villor. Traditionellt är villabyggande styckbyggande i Tyskland, varför tyska villor är ganska dyra. En entreprenör såg här möjligheten att med hjälp av utvecklad teknik för produktion av stora husserier utföra områdesbyggande i Tyskland för att på detta sätt skapa lågkostnadshus till den tyska medelklassen.

I samband med uppförandet av nya bostadsområden kommer behovet av samlingslokaler, barnstugor och andra servicebyggnader, vilka svenska företag skulle kunna uppföra med likartad teknik som den som ovan har nämnts. Härigenom skulle dessa lokaler kunna uppföras billigare än i nuläget, vilket borde tilltala varje tysk kommunaltjänsteman att bestämna nästa års skatteuttag. En variant på samma idé är att en svensk entreprenör tillsammans med en svensk tillverkare av skolmaterial gemensamt skulle kunna sälja hela skolmiljöer i Tyskland.

En fjärde idé gick ut på att många av de byggnader som uppförts i Tyskland, och även i Österrike, efter kriget nu började nå den ålder att de var färdiga för restaurering. En möjlighet skulle här vara att göra en inbrytning med hundra duktiga yrkesmän för att arbeta inom ROT-sektorn.

Slutligen skall nämnas att man hade stor tilltro till brittisk finansieringsförmåga, varför möjligheterna av ett svenskt byggande i Tyskland med brittiska finansiärer framstod som ett lockande alternativ.

#### 7.4.3.4 COMECON

Resonemanget kring COMECON-länderna baserades på byteshandelsprincipen. Som en väsentlig del av varje svensk inbrytningsidé såg man förmågan att arrangera ersättningsköp från Sverige som motsvarade försäljningen till de respektive länderna.

En annan utgångspunkt för de framtagna inbrytningsidéerna var bristsituationen inom COMECON-länderna. Möjligheterna för företag inom den svenska byggbranschen skulle ligga i att leverera varor och tjänster inom de områden där de aktuella länderna ännu inte nått kapacitet att producera. Man tänkte sig att fyra typer av varor skulle vara gångbara på dessa marknader nämligen bostäder, färdiga fabriker eller industriområden, material och inredningar samt kunskaper.

Som viktigt vid handel med dessa länder såg man det förhållandet att man måste acceptera de där existerande byggnormerna, att interaktionen med såväl svenska myndigheter som myndigheter i COMECON-länderna skulle vara omfattande och att de erhållna projekten skulle komma att vara mycket stora och därför ställa hårda krav på de inbrytande organisationernas resurser.

#### 7.4.3.5 USA och Kanada

Seminariedeltagarna var övertygade om att den amerikansk-kanadensiska marknaden i allmänhet och bostadsmarknaden i synnerhet inte lämpade sig för svenskt engagemang. Den enda möjligheten såg man i speciella produkter eller tjänster, gärna patenterade. Som möjliga exempel nämndes jordvibrering och glidformsgjutning. Ingen av de vid seminariet deltagande uttalade någon förhoppning om att verka på den amerikanska marknaden 1983.

## BESLUTSFASEN

- 8.1 BESLUTSPROCESSEN
  - 8.2 UTVECKLING AV INBRYTNINGSIDÉN
  - 8.3 HANDLINGSPROGRAM FÖR INBRYTNINGEN
  - 8.4 SAMMANFATTNING
- 

### 8.1 BESLUTSPROCESSEN

Under beslutsfasen skall de inbrytningsidéer som genererats under intentionsfasen jämföras med varandra. Man studerar de kritiska relationer som kan tänkas uppkomma i olika potentiella inbrytningar. Genom detta förfarande kan man skaffa sig en uppfattning av vilka inbrytningsidéer som verkar mindre utvecklingsbara än andra. Dessa mindre utvecklingsbara idéer kan sällas bort i en iterativ process som pågår till dess man har sållat fram den mest utvecklingsbara idén. I detta fall genomgår man en "rationellt trattformad" beslutsprocess.

Beslutsprocessen kan också gå till på ett mera intuitivt sätt. Vid en simultan jämförelse mellan ett antal olika aspekter av inbrytningsidéerna i ett närmast kaotiskt tillstånd kan en idé plötsligt framstå som det enda utvecklingsbara alternativet.

Oavsett vilken av beslutsprocesserna man genomgår, kan man utveckla inbrytningsidén genom att studera relationerna mellan organisation och miljö i den nu aktuella inbrytningssituationen. I detta skede blir det relevant att strukturera informationsinhämtningen och informationstolkningen på så sätt att den relateras till eventuella ledande delsystem i den främmande miljön. (Se 6.1.3)

Sedan inbrytningsidén konkretiserats måste den omvandlas till handlingsprogram för den inbrytande organisationens olika delsystem. I detta skede kan man också upptäcka behov av punktvisa resurskompletteringar för något eller några av organisationens delsystem.

## 8.2 UTVECKLING AV INBRYTNINGSIDÉN

Vi skall nu visa innebörden i vårt påstående att man kan utveckla inbrytningsidén genom att studera relationerna mellan organisation och miljö i den aktuella inbrytningssituationen.

För att förenkla framställningen knyter vi presentationen till ett illustrationsexempel. Ett annat skäl till att vi valt exemplets form är att våra modeller är situationsberoende. Därför kan vi inte göra en entydig anvisning om hur våra modeller skall användas i beslutsfasen utan endast illustrera hur de kan tänkas bli använda i en specifik situation.

Exemplets utgångspunkt är att ett svenskt byggmaterialföretag tänker göra en inbrytning på den tyska marknaden. Inbrytningsidén är ännu ganska outvecklad och består i stort sett av en föreställning om att man skall kunna sälja sin produkt, som vi kallar X på den tyska husbyggnadsmarknaden. Man vet vidare att produktens teknologi och därmed också sättet att montera den avviker från vad som är normalt i Tyskland.

Vi följer nu organisationens tolkningsarbete i de fem steg som leder fram till en mer utvecklad inbrytningsidé. De fem arbetsstegen är:

- 1 Identifikation av ledande delsystem i den främmande miljön.
- 2 Identifikation av centrala relationer i det ledande delsystemet.
- 3 Bedömning av kritiska relationer.
- 4 Slutsatser för inbrytningsidén med de kritiska relationerna som grund.
- 5 Bedömning av organisationens möjligheter att uppfylla de nya krav som slutsatserna implicerar.

Efter detta arbete i fem steg är man i stånd att reformulera inbrytningsidén. Man kan sedan besluta om huruvida idén är så utvecklad att man skall implementera den i handlingsprogram för inbrytningen eller om man skall förbättra sitt informationsunderlag och låta idén passera en ny cykel i inlärningsprocessen.

Vi ser i exemplet hur tolkningsarbetet styr informationsinhämtningen. Informationen selekteras på så sätt att man insamlar information om de relationer som är kritiska och för vilka man upplever beslutsunderlaget vara otillräckligt.

Vi kan i figur 8.1 se de första fyra arbetsstegen samlade i en matris. Exemplifieringen sker inledningsvis med utgångspunkt från denna.





### 8.2.1 Identifikation av ledande delsystem i den främmande miljön

När man skall identifiera ledande delsystem i den främmande miljön är det väsentligt för organisationen att skaffa sig kunskap om hur det främmande byggsystemet fungerar. Information om detta kan inhämtas på ett flertal sätt. Man kan utnyttja egna tidigare erfarenheter. Man kan diskutera med branschkolleger. Man kan ibland använda de tjänster som Sveriges exportråd erbjuder. Ett ytterligare sätt är att till organisationen knyta en person med kännedom om det främmande byggsystemet.

I vårt exempel väljer organisationen att från ett konkurrerande företag köpa ut en svensk försäljningsdirektör med god kunskap om förhållandena på den tyska byggmarknaden.

Denne resursperson för till organisationen med sig kunskapen att byggmarknadens beslutssystem tycks vara det ledande delsystemet på den tyska byggmaterialmarknaden. Vi tar detta som utgångspunkt och specificerar de tre miljödimensionerna i ett antal intressentgrupper. (Figur 8.1, kolumn 6).

### 8.2.2 Identifikation av centrala relationer i det ledande delsystemet

Då man betraktar ett system är det intressant att studera relationerna mellan systemets komponenter. I våra studier av ledande delsystem på främmande marknader har vi funnit att det ofta är fruktbart att studera maktrelationerna mellan systemets komponenter.

Detta kan man exempelvis göra genom att studera byggprocessen i den aktuella miljön för att se vilka intressenter som fattar olika beslut och vilka intressenter som påverkar dessa beslut.

I vårt exempel söker vi maktrelationer i intressentsystemet för den tyska husbyggnadsmarknaden. En specifik aspekt av detta som vi är intresserade av är vilka intressenter som är beslutsansvariga för materialval, vilka som i hög grad påverkar materialval och vilka som märkbart påverkar val av material i olika byggprojekt. Genom att göra denna undersökning kan vi konstruera kolumnerna 1-5 i matrisen och har därigenom en uppställning av vilka intressenter som är kritiska för materialvalet i olika typer av byggprojekt.



Som exempel kan vi nämna offentligt byggande. Där konstaterar vi att även om byggherren fattar materialvalsbeslutet, har arkitekten en mycket stor möjlighet att påverka materialvalet. Arkitekten får inte direkt rekommendera ett visst fabrikat, men hans specifikation av produktkrav kan göra det omöjligt för mer än ett fabrikat att passa in i specifikationen. Vi har vidare sett exempel där stora projekt av myndigheterna dirigerats till tyska företag, detta av politiska skäl. Vidare förekommer det ibland att den personal som skall arbeta i den offentliga inrättningen är en betydelsefull remissinstans. Denna information ger dels underlag för identifikation av maktrelationerna i intressentsystemet och dels ger den material till tolkningen av kritiska relationer som följer i nästa avsnitt.

### 8.2.3 Bedömning av kritiska relationer

Våra modeller bygger på att det vid beslut om inbrytning är möjligt att definiera de för inbrytningen kritiska relationerna, d v s de relationer som har stor betydelse för inbrytningens framgång.

I vårt exempel tolkar vi nu den inhämtade informationen i termer av kritiska relationer. (Se figur 8.1)

Vid den första genomarbetningen av kritiska relationer finner vi att inom segmenten grupphus, flerfamiljshus och kontor, hotell o dyl, var pris och etablerade kontakter de variabler som mest påverkade de kritiska intressenterna vid val av material medan kvalitet var en andrahandsvariabel. Detta förhållande är hinder för inbrytningen eftersom den produkt vi avser att sälja är överlägsen konkurrenternas på den tyska marknaden i kvalitetshänseende. Stöd för inbrytning finner vi däremot i segmentet för offentligt byggande. Arkitekterna som arbetar med offentliga projekt har nämligen kvaliteten hos materialet och dess varaktighet mot förslitning som en väsentlig rationalitetsgrund för sitt beslutsfattande.

Inom småhussegmentet finner vi ett stöd för inbrytningen i det faktum att vid denna typ av bygge har de råd som den lokala entreprenören ger till byggherren mycket stor betydelse vid materialvalet. Även i detta fall ser vi alltså möjligheter att konkurrera med annat än priset.

I vårt exempel bedömer vi det som omöjligt att kunna hålla ett lägre pris på produkterna än det tyska marknadspriset. Vi utvecklar därför inbrytningsidén på så sätt att vi beslutar oss för att satsa på segmenten för offentligt byggande och småhus. Vidare konstaterar vi att en sådan segmentering inte är ett hinder för inbrytningen och beslutar oss för att lämna den hittillsvarande beslutsmatrisen för att i stället göra en ny som är inriktad på de två aktuella segmenten. Därigenom kan vi fördjupa vår kunskap inom de två segment som är mest lämpliga för inbrytning. (Se figur 8.2)

I figur 8.2 fortsätter vi tolkningen av kritiska relationer i två segment som vi avser att i första hand rikta inbrytningen emot. Vi betraktar nu rutorna för byggherre och konsult för att exemplifiera hur vi har kvalificerat vårt kunnande. Konstateras kan då att i vårt exempel gäller fortfarande att kvalitet är en väsentlig rationalitetsgrund för beslutsfattande. Dock framträder vid våra djupare studier även i dessa segment vissa hinder och hämmande krafter. Exempelvis finns det en förkärlek för väl kända och beprövade produkter och väl kända och beprövade teknologier i byggandet inom de nämnda segmenten. Eftersom vi gör en inbrytning med såväl en ny teknologi som en ny produkt krävs tydligen åtgärder för att neutralisera dessa tänkbara hinder och hämmande krafter. En ytterligare dimension av samma problem är det faktum att intressenterna ifråga genom långvarigt samarbete är knutna till konkurrenser som utnyttjar den alternativa teknologin och vars produkter sedan länge är använda.

#### 8.2.4 Slutsatser för inbrytningsidén

Även om den i termer av kritiska relationer tolkade informationen är ett gott underlag för utvecklingsarbetet vid utvecklingen av inbrytningsidén är detta underlag inte tillräckligt för att en mera utvecklad inbrytningsidé med större möjligheter till framgång skall kunna konstrueras.

Att dra slutsatser för inbrytningsidén ställer stora krav på det kreativa skapandet inom organisationen och det krävs också ofta en kvalificering och detaljering av kunnandet beträffande vissa tänkta aspekter av inbrytningsidén. Om man exempelvis har som en del av sin inbrytningsidé att gå i koalition med ett lokalt företag, så gäller det också att finna ett lämpligt sådant företag.

## Husbyggnade

| Bostäder              |           |                | Övrigt husbyggnade  |                      | Ledande delsystem                                                           |                                                                             | Tankbara hinder och hamnande krafter                                                                                                                                         | Tankbara stöd och stödjande krafter                                                                            | Slutsatser för inbrytningsiden                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------|----------------|---------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Småhus                | Gruppshus | Flerfamiljshus | Offentligt byggnade | Kontor, hotell o dy) | Intressenter                                                                | Byggjerre                                                                   |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| X                     | X         | X              | X                   | X                    | Intressenter                                                                | Byggjerre                                                                   | - Intressenterna knutna till konkurrenter genom långvarigt samarbete<br>- Vill använda känd och beprövad teknologi i byggnadet<br>- Vill ha välkända och beprövade produkter | - Individer som vill "chansa" på nya produkter/metoder<br>- Sammankoppling med koncernerna kan ge seriös image | - Samarbete med närliggande konkurrenter gentemot den förhärskande teknologin och företagsstrukturen<br>- Framhav produktens tillförlitlighet genom respekterade tester<br>- Framhavandet av koncernens storlek och stabilitet |
| ■                     | ■         | ■              | ■                   | ■                    | Konsult                                                                     | Konsult                                                                     | - Snävarare arbetsuppgifter<br>- Risk för maktförlost gentemot fabrikanter<br>- Risk för lägre lönsamhet<br>- Lägre status                                                   |                                                                                                                | - Åtgärder för att höja status hos underentreprenörer som arbetar med produkt X<br>- Prisättning som gör det lönsamt                                                                                                           |
| ●                     | ●         | ●              | ●                   | ●                    | Hustillverkning<br>Entreprenörer och underentreprenörer                     | Hustillverkning<br>Entreprenörer och underentreprenörer                     |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| ●                     | ●         | ●              | ●                   | ●                    | Byggnadsmaterialproducenter                                                 | Byggnadsmaterialproducenter                                                 | - Konkurrenter med likartade produkter<br>- Konkurrenter med komplementära produkter                                                                                         | - Konkurrenter med likartade produkter/teknologi gentemot komplementära produkter/teknologier                  | - Samarbete med närliggande konkurrenter gentemot den förhärskande teknologin och företagsstrukturen                                                                                                                           |
| ●                     | ●         | ●              | ●                   | ●                    | Myndigheter på olika nivåer                                                 | Myndigheter på olika nivåer                                                 | - Motstånd mot utländsk varksamhet av politiska skäl<br>- Svårforcerade byråkratiska rutiner                                                                                 |                                                                                                                | - Undvik projekt som kan starta diskussioner om att bygga tyckt i stället för utländskt<br>- Skaffa personal som kan handskas med de tyska myndigheterna                                                                       |
| ●                     | ●         | ●              | ●                   | ●                    | Kreditinstitut                                                              | Kreditinstitut                                                              |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| ●                     | ●         | ●              | ●                   | ●                    | Myttjäre                                                                    | Myttjäre                                                                    |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
| ●                     | ●         | ●              | ●                   | ●                    | Fackföreningar och anställda inom byggbranschen<br>Byggoorganisationer etc. | Fackföreningar och anställda inom byggbranschen<br>Byggoorganisationer etc. | - Ej tillräcklig utbildning hos de anställda byggbetarna<br>- Rädsla för lönminskning                                                                                        |                                                                                                                | - Utbilda arbetskraft till specialister på produkt X (kan kombineras med löne- och statushöjande)                                                                                                                              |
| NORMSYSTEMET          |           |                |                     |                      |                                                                             | Byggbranschen                                                               |                                                                                                                                                                              |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
|                       |           |                |                     |                      |                                                                             | Myndigheter                                                                 | - Föreskrifter som missgynnar produkt X                                                                                                                                      |                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                |
|                       |           |                |                     |                      |                                                                             | Konsumenter                                                                 | - Motstånd mot icke-traditionellt material                                                                                                                                   | - Produkt X kan lätt anpassas till modesvängningar vad gäller utseendet                                        | - Följ upp modesvängningarna och gör produktionsanpassningar flexibel vad gäller produktens utseende                                                                                                                           |
| TEKNOLOGISKA SYSTEMET |           |                |                     |                      |                                                                             |                                                                             | - Konstruktion av interrelaterade bygghandelskomponenter gör att produkt X inte kommer till sin fulla rätt                                                                   |                                                                                                                | - Gör produkt X anpassningsbar genom att utveckla "kopplingar"                                                                                                                                                                 |

- 1) X - Beslutsansvarig  
 ■ - Hög grad av påverkan  
 ● - Markbar påverkan

Obs: Alla intressenter har givetvis möjlighet till påverkan

Figur 8.2 Beslutsmatris II

Vi fortsätter att exemplifiera matrisens användning genom att referera till den tolkning av kritiska relationer i byggherre- och konsultdelen av matrisen som vi nyss utförde.

Med de kritiska relationerna som grund kan vi nu resonera oss fram till att inbrytningsidén måste präglas för det första av att vi gör intryck av att vara ett stabilt företag som producerar produkter med hög kvalitet. För det andra krävs det att vi lyckas bryta in även i maktsystemet i den främmande miljön. Detta är nödvändigt eftersom intressenterna är knutna till våra konkurrenter genom långvarigt samarbete.

I exemplet anser vi nu att vi kan framhäva vår stabilitet genom att referera till storleken på den koncern i vilken vi ingår. Detta kan ge intryck av att vi har så stora resurser bakom oss att det är sannolikt att vi är på den tyska marknaden för att stanna.

Att framhäva produktens tillförlitlighet är ytterst väsentligt eftersom kvalitet är det huvudsakliga säljarargumentet vid inbrytning i de marknadssegment som vi har valt. Redan i detta stadium har vi föreställningar om vikten att produkterna blir godkända enligt DIN<sup>1)</sup> och att vi skall kunna presentera byggobjekt där produkten redan finns monterad.

I vårt exempel låter vi organisationen lösa problemet med inbrytning i maktsystemet genom att inbrytningsidén infogar planer på samarbete med närliggande konkurrenter på den tyska marknaden gentemot den förhärskande teknologin och företagsstrukturen. Vi har här föreställningar om att vi skall kunna söka upp en konkurrent som arbetar med den alternativa produktteknologin och låta denna konkurrent bli agent för företaget på någon delmarknad. För agenten innebär detta att han har möjligheter att tjäna pengar på en ny teknologi och att han för den händelse att denna teknologi skulle bli utslagen av vår har garderat sig. För oss blir vinsten av detta arrangemang att vi får en stödande kraft i inbrytningen i det främmande maktsystemet.

---

1) Deutsche Industrienormen

### 8.2.5 Bedömning av organisationens möjligheter att uppfylla de nya krav som slutsatserna implicerar

I våra modeller arbetar vi med studier av relationerna mellan organisationen och miljön. I vårt exempel har detta hittills skett på så sätt att vi har prövat vilka möjligheter en bestämd inbrytningsidé skulle ha att vara framgångsrik i en speciell miljö. De av situationen betingade speciella omständigheterna har vi tagit som utgångspunkt för ett antal slutsatser rörande vilka förändringar av inbrytningsidén som vi bör vidtaga.

Nästa steg i utvecklingen av inbrytningsidén är att bedöma vilka möjligheter organisationen har att uppfylla de nya krav som de av situationen betingade slutsatserna för inbrytningsidén implicerar. Detta sker i vår modell på så sätt att man för varje slutsats beskriver dess implikationer för de olika organisationsdimensionerna. Man får härigenom en uppfattning om vilka av dessa slutsatser som direkt kan tillåtas förändra inbrytningsidén, vilka slutsatser som medför ett behov för organisationen att påverka den främmande miljön och vilka slutsatser som medför åtgärdsförslag vilka ligger utanför organisationens nuvarande möjliga handlingsutrymme. (Se figur 8.3.)

Vi fortsätter exemplifieringen med utgångspunkt från de implikationer i organisationsdimensionerna som följer av slutsatsen om samarbete med näraliggande konkurrenter gentemot den förhärskande teknologin och företagsstrukturen. Man kan naturligtvis tänka sig flera olika former för ett sådant samarbete. I vårt exempel beslutar vi oss för att genomföra samarbetet på så sätt att vi låter småhussegmentet bearbetas genom ett agentavtal med ett tyskt företag som är inarbetat i detta segment. Vi motiverar vårt val med att den lokale entreprenören är en mycket väsentlig intressent i materialvalsbeslutet inom detta segment. Att bearbeta en stor mängd lokala entreprenörer som arbetar med mindre projekt skulle ställa stora krav på vår organisation. Vi väljer därför att utnyttja en agent som är väl inarbetad hos dessa kunder.

I strukturdimensionen noterar vi att en agentur för småhussektorn måste räknas till inbrytningsstrukturen. Samtidigt är vi medvetna om problemet med informationsåterföring från agenter. Särskilt med utgångspunkt från behovet av att följa upp modesvängningar på den tyska marknaden (slutsats nr 9 i figur 8.3) inser vi klart behovet av åter-

| IMPLIKATIONER AV SLUTSATSERNA FÖR INBRYTNINGSIDEN                                                |                                                                                               |                                                                                                       |                                                                                        |                                                                                                |                                                                 |                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| SLUTSATSER FÖR INBRYTNINGEN                                                                      | MARKNADSIDEN                                                                                  | STRUKTUR                                                                                              | PERSONAL                                                                               | TEKNOLOGI                                                                                      | FINANSIERING                                                    | MARKNADSBUDSKAP                                                       |
| Samarbete med närstående konkurrenter gentemot den förhållande teknologin och företagsstrukturen | Småhussegmentet bearbetas genom agentavtal med tyskt företag som är inarbetat i detta segment | Agentur för småhus Informationsåterföring?                                                            | Utbildning för agenters personal om produkten X                                        | Okänd i Tyskland                                                                               | Endast utbildningskostnader och sökkostnader. Resursbesparande. | Märkesneutral miljöpåverkan för material av typ X och dess teknologi. |
| Framhåv produktens tillförlitlighet                                                              | Arkitektbearbetning Underentreprenörsbearbetning DIN-testning                                 |                                                                                                       | Måste rekryteras bland dem som kan påverka dessa intressenter. Exv: Byggnadsingenjörer | Produkten X har en överlägsen produktteknologi från kvalitativt synpunkt                       |                                                                 | Övertyga de kritiska intressenterna om produktens kvaliteter.         |
| Framhåv koncernens storlek och soliditet                                                         | "Ett stabilt företag med avsikt att stanna på den tyska marknaden"                            |                                                                                                       |                                                                                        |                                                                                                |                                                                 | Visa att ersättningsköp alltid kommer att kunna göras.                |
| Statushämmande åtgärder för underentreprenörer som monterar produkt X                            | "Diplomerade underentreprenörer"                                                              | Fristående men hierade entreprenörer                                                                  | Motivera underentreprenörerna att känna sig som "vårt folk"                            |                                                                                                | Bekosta utbildning                                              | Värning av underentreprenörer.                                        |
| Prisättning som gör det lönsamt                                                                  | Rabattsystem                                                                                  |                                                                                                       |                                                                                        |                                                                                                |                                                                 |                                                                       |
| Undvik projekt som kan starta diskussioner om att bygga tysk i stället för utländskt             | Övre storleksgräns för projekt som skall bearbetas                                            |                                                                                                       | Använd tysk personal i Tyskland                                                        |                                                                                                |                                                                 | Värning av underentreprenörer.                                        |
| Skaffa personal som kan handskas med de tyska myndigheterna                                      |                                                                                               |                                                                                                       | Skaffa branschfolk med erfarenhet från offentligt byggande                             |                                                                                                |                                                                 |                                                                       |
| Utbilda montörer för produkt X                                                                   |                                                                                               |                                                                                                       | Personal från hierade underentreprenörer                                               | Vilka speciella problem har den tyske montören av produkt X?                                   |                                                                 |                                                                       |
| Följ upp modesvängningar och gör produktionsapparaten flexibel vad gäller produktens utseende    |                                                                                               | Informationsåterföring även till produktgruppscheferna. Tysk personal på produktutvecklingssamarbetet | Lyssnande säljare                                                                      | Invester i flexibilitetshöjande förändring av produktionsprocessen vid produktionsanläggningen | Tillstånd att utnyttja investeringsfond                         |                                                                       |
| Gör produkt X anpassningsbar                                                                     | "Användbar överallt"                                                                          |                                                                                                       |                                                                                        | Skarvar enda möjligheten                                                                       |                                                                 |                                                                       |

Figur 8.3 Implikationer av slutsatserna för inbrytningsiden samt behov av marknadsbudskap.



föring av information även ifrån småhussegmentet. Vi beslutar att ytterligare utreda frågan.

Vid beaktande av implikationerna i personaldimensionen av organisationen kommer vi en bit på väg mot en lösning av det strukturella problemet. En utbildningsinsats för det tyska agentföretagets personal om vår produkt och dess teknologi skulle kunna få flera positiva effekter. För det första skulle personalen vara kunnig om vår produkt och dess speciella fördelar vid diskussioner med kunder vilket borde stödja möjligheterna till ett gott försäljningsresultat. För det andra borde en ökad kunskap om vår inbrytande organisation och dess produkt skapa en ökad motivation för ett aktivt försäljningsarbete hos agentens personal. Ett engagemang i försäljningen av produkten skulle kunna vara ett sätt att få personalen att återföra marknadsinformation.

I teknologidimensionen noterar vi att produktteknologin hos produkten X i stort sett är okänd i Tyskland, vilket naturligtvis är ett hinder eftersom intressenterna i det tyska byggsystemet vid materialval gärna väljer kända material.

I finansieringsdimensionen konstaterar vi att användandet av en agent inom småhussektorn initialt innebär en kostnadsreduktion för inbrytningen eftersom vi för detta segment endast har kostnader för att söka en lämplig agent och för att utbilda agentens personal.

Ett behov av ett marknadsbudskap uppkommer ur det faktum att produktteknologin såväl som produkten är i stort sett okända på den tyska marknaden. Detta medför att vi förutom rena försäljningsfrämjande åtgärder för den egna produkten bör arbeta med främjandet av material av den typ som vår produkt representerar och för dess teknologi. Vi konstaterar att denna senare typ av marknadsbudskap inte måste vara knuten till vår inbrytande organisation och dess produkter utan att den kan vara märkesneutral. Vi har här föreställningar om att man skulle kunna samverka med de organisationer som producerar det råmaterial på vilket vår produkt byggs.

Efter att nu ha gått igenom de fem stegen i utvecklingen av inbrytningsidén är vår organisation beredd att formulera en mer utvecklad inbrytningsidé. Vi har sedan valet att besluta huruvida inbrytningsidén är tillräckligt utvecklad för att vi skall kunna göra ett kon-



kret handlingsprogram för inbrytningen eller om vi i något avseende behöver kvalificera informationsunderlaget för tolkningen. Om vi skulle välja att kvalificera informationsunderlaget, styrs informationssökningen av tolknings- och idégenereringsarbetet. Vi har genom att studera organisationen och miljön i olika dimensioner en klar bild av var vi anser att ett otillräckligt informationsunderlag föreligger. Genom att vi har denna kunskap vet vi också vilken information som vi skall söka.

I vårt exempel anser vi informationsunderlaget vara tillräckligt, varför vi omvandlar inbrytningsidén till ett handlingsprogram för inbrytning. Detta behandlas i nästa avsnitt.

### 8.3 HANDLINGSPROGRAM FÖR INBRYTNINGEN

Att utifrån beslutsmatriserna omforma inbrytningsidén till ett handlingsprogram för inbrytningen är inte svårt. Man sätter upp en lista över de åtgärder och förändringar som behöver vidtagas inom den egna organisationen. Möjligheten att sedan genomföra dessa åtgärder och förändringar är starkt beroende av hur idégenerering och utveckling av inbrytningsidé har gått till. Om den färdiga inbrytningsidén är väl förankrad i organisationens maktsystem torde implementeringssvårigheterna vara betydligt mindre än om en isolerad beslutsfattargrupp har utvecklat en inbrytningsidé utan att beakta maktrelationerna i organisationen. Ett sätt att lösa detta problem är att ha representanter från organisationens olika maktcentra aktivt engagerade i genereringen och utvecklingen av inbrytningsidéer.

Vad beträffar budskapet till den främmande marknaden, kan detta på flera sätt omformas till konkreta handlingsprogram för organisationen. Då kunskapen om den främmande miljön är betydligt mindre än den om den egna organisationen, är det väsentligt att man beaktar de alternativa lösningar av marknadskommunikationsproblemet som finns. Ett möjligt sätt att strukturera marknadsbudskapet redovisar vi i figur 8.4.

I figur 8.4 strukturerar vi marknadsbudskapet efter vilken kritisk intressent det vänder sig till, vilket innehållet skall vara i budskapet, genom vilka medier man skall nå sina kritiska intressenter, hur dessa medier skall utnyttjas och vilken samordning som skall äga rum mellan olika medier.

| Kritiska intressenter | Budskapsinnehåll                      | Medier                                                                                                      | Mediautnyttjande                                                          | Samordning                                                                                             |
|-----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konsulter             | Göra teknologin och produkttypen känd | Mässor<br><br>Samarbetsdelegation med råvaruproducenter för gemensamma påtryckningar vid byggbranschträffar | Hannovermässan 1 gång/år<br><br>Alla större symposier                     |                                                                                                        |
|                       | Göra produktnamnet känt               | Annonser i arkitekt-tidningar                                                                               | Månad 4-1 före direkt-reklam                                              | Samordnas med direkt-reklam om kvalitet                                                                |
|                       | Tillförlitlig produkt                 | Direktreklam                                                                                                | 2 ggr med 1 månads mellanrum                                              | Samordnas med personliga besök hos konsulter med aktuella projekt 14 dgr efter andra reklamtillfället. |
|                       |                                       | Personliga säljarbesök                                                                                      | 2 besök per kund                                                          | Skall kunna visa befintliga objekt med kort varsel                                                     |
|                       |                                       | Visning av färdiga byggobjekt med material<br>DIN-provning                                                  | Vid intresse från konsult<br><br>Föregår annonsering och kundbesök        |                                                                                                        |
| Byggherrar            | Stabilt företag                       | Annonser i arkitekt-tidningar<br>Personliga besök                                                           | Som "göra produktnamnet känt"<br><br>Framhävs alltid vid personliga besök | Samma annons "som göra produktnamnet känt"                                                             |
|                       |                                       |                                                                                                             |                                                                           |                                                                                                        |

Figur 8.4 Avsnitt av matris för utveckling av idéer rörande marknadsbudskap

I vårt exempel utvecklar vi de typer av marknadsbudskap som kan tänkas vara aktuella gentemot de kritiska intressenterna konsulter.

En aspekt av budskapet skall ha innehållet att göra teknologin och produkttypen känd. Detta tänker vi oss kunna ske dels genom mässor och dels genom att vi skapar en samarbetsdelegation med råvaruproducenter i Tyskland för gemensamma påtryckningar vid byggbranschträffar. Vad mässorna beträffar bestämmer vi oss för att arbeta enbart över Hannovermässan en gång om året och påtryckningarna via samarbetsdelegationen skall förekomma vid alla större byggsymposier i Tyskland.

Vi har också behov av att göra produktnamnet känt, och detta tänker vi oss skulle kunna ske genom annonser i arkitekttidningarna i Tyskland. Dessa annonser skall komma regelbundet en gång i månaden i fyra månader och samordnas med direktreklam om kvalitet.

I den typ av budskap som skall framhäva produktens tillförlitlighet tänker vi oss möjligheterna att arbeta med hjälp av direktreklam. Denna skulle komma de aktuella konsulterna tillhanda en månad efter annonserna i arkitekttidningarna. En månad därefter skulle ett nytt reklampaket med samma innehåll inträffa hos de berörda konsulterna.

De centrala delarna i direktreklamen skulle vara framhävande av kvaliteten hos vår produkt jämfört med andra uttryckt i de termer som DIN-normerna föreskriver. Vi kan i detta avseende mer eller mindre citera provningsprotokoll. Eftersom arkitekterna gör kravbeskrivningar på material men inte får specificera produktnamn bifogar vi också en liten manual som visar hur man kan skriva produktkrav rörande material som är så utformade att endast vår produkt kan komma ifråga.

Strax efter att direktreklamen har nått mottagarna låter vi våra säljare göra personliga besök hos de konsulter som är aktuella för projekt i den storleksklass som vi avser att arbeta. Dessa försäljare liksom direktreklamen måste kunna peka på att produkten är godkänd vid provningar enligt DIN-normerna. Försäljarna skall också vara beredda att vid intresse från konsulterna demonstrera färdiga byggobjekt där vår produkt har varit i bruk under någon tid. Det skadar förmodligen inte, resonerar vi vidare, om resorna till dessa byggobjekt görs lite trevliga för de aktuella konsulterna. För den

händelse att vi skulle få att göra med strängt upptagna konsulter, vilka inte har tid att resa, kan vi utarbeta en katalog över referensobjekt för att visa att vår produkt redan används i offentligt byggande på många platser.

Slutligen har vi behovet av att marknadsföra idén om vår organisation som ett stabilt företag. Detta tänker vi oss kunna ske dels genom att organisationens stabilitet markeras i de annonser i arkitekttidningarna som har till uppgift att göra produktnamnet känt. Dessutom ger vi försäljarna i uppgift att vid varje kundbesök alltid framhäva koncernens stabilitet, storlek och soliditet tillsammans med implikationerna av detta, nämligen att ersättningsmaterial alltid kommer att kunna fås från vår organisation i Tyskland.

I och med utarbetandet av ett handlingsprogram för inbrytningen är beslutsfasen i inbrytningsprocessen avslutad.

#### 8.4 SAMMANFATTNING

I vårt exempel var ett flertal förhållanden situationsspecifika. Vi sammanfattar därför vad i exemplet som kan betraktas som generellt.

För det första gäller att de modeller som vi har utvecklat och presenterat i kapitel 5 och 6 av avhandlingen är generellt användbara i inbrytningsprocessens alla faser.

För det andra är de fem arbetssteg för användning av våra modeller i beslutsfasen som vi har presenterat i avsnitt 8.2 och som utgör struktur för vårt exempel användbara för beslutsfasen oberoende av situationen.

Specifikt för byggbranschen i vårt exempel är följande:

Organisations- och miljödimensionerna i vår inbrytningsmodell är speciellt anpassade efter förhållandena i byggbranschen.

Byggsystemen inrymmer fler och komplexare beroendeförhållanden mellan systemkomponenterna än vad som gäller för vissa andra industriella system.



## INBRYTNINGSFASEN

### 9.1 PRAKTIKFALLET LIST

### 9.2 INBRYTNINGSPROCESSEN

---

Efter att ha givit exempel på hur våra modeller kan användas i intentions- och beslutsfaserna av inbrytningsprocessen skall vi nu visa hur de kan användas i inbrytningsfasen.

Exemplet kommer att ske i form av ett praktikfall i vilket vi får följa byggmaterialföretaget AB List i dess inbrytning på den tyska marknaden.

### 9.1 PRAKTIKFALLET LIST

#### 9.1.1 Minnesbilder från en inbrytningsprocess

List etablerades 1880. Devontillverkningen startade före andra världskriget. Man har alltså sedan länge tillverkat Devon inom företaget. Vid den tid då List fick sin första exportorder såldes på den tyska marknaden till övervägande delen produkter med annan teknologi. Devon köptes av kunder som sökte en förenklad monterings-teknologi.

1954 presenterades Trias, Lists mest kända material på marknaden, och 1961 startades tillverkningen av Silur. List sålde sina produkter på den tyska marknaden via agenter av olika slag och man satsade på hela sitt sortiment.

År X2 skrevs ett agenturavtal med företaget Apex. Att Apex valdes som agent, berodde på att man ansåg företaget vara väl inarbetat på den tyska marknaden. Utanför Apex' område verkade ett antal mindre agenter.

År X4 upptäckte man att företaget kunde producera betydligt mera för den tyska marknaden än vad agenterna lyckades försälja. Det tycktes vara omöjligt att komma över en viss försäljningsvolym. Detta berodde bland annat på



*att* agenterna gärna sysslade med många olika saker och att det var svårt att få dem att satsa helhjärtat på Lists produkter.

*att* agenterna ur sitt rika varusortiment från olika firmor endast sålde de mest lättsålda varorna. Detta ledde till att varor som skulle kunna ha en framtid på den tyska marknaden aldrig fick en rättvis chans eftersom det är ett visst arbete med att introducera en produkt,

*och att* man via agent på sin höjd nådde en lokal eller en regional marknad. Skulle man täcka hela den tyska marknaden skulle man behöva samordna ett flertal agenter.

Man hade i List uppfattningen att det vore lättare att starta ett försäljningsdotterbolag på den tyska marknaden än att samordna agenterna från huvudkontoret. Därför bildades år X4 ett dotterbolag. Detta bolag hade sitt huvudkontor i Südstadt, främst beroende på att den av exportchefen utsedde dotterbolagschefen var bosatt där. I Südstadt hade företaget 11 anställda. Dessutom hade man ett avdelningskontor i Seestadt med 3 anställda och försäljare i sex andra städer. Företaget hade sammanlagt 20 anställda. Man hade lager på fem platser.

Man anställde relativt rutinerad försäljningspersonal. Eftersom ingen av säljarna hade tidigare branschfarenhet avsåg man att meddela viss företags- och branschspecifik utbildning innan försäljningsarbetet startade.

Dotterbolagschefen satte igång med en brett upplagd kampanj för att erövra hela den tyska marknaden med hela sortimentet. Vad som till en början uppfattades som introduktionssvårigheter, visade sig vara besvär av bestående art. Bland annat var konkurrenternas varor, trots allvarliga försök till priskonkurrens från Lists sida, som regel billigare. Den dåliga situationen i dotterbolaget bidrog till allvarliga resultatförsämringar i moderbolaget. Avkastningen av huvudrörelsens verksamhet sjönk från att ha varit 17 procent år X2 till 15 procent år X4 och ner till 10 procent år X6.

År X6 köptes List av Koncernen. Lars Wrethav gick som verkställande direktör och Olle Lang tillträdde strax därefter.

År X6 beslutades också om en förändring av Lists exportorganisation. I stället för exportchefsbefattningen inrättades ett antal regionchefs-

befattningar med ansvar för vissa geografiska områden. Exportchefen lämnade sin anställning år X7.

Karl Sjö, då försäljningschef för ett företag i mellansverige, sökte och fick befattningen som regionchef för Tyskland, Österrike, Schweiz och Öststaterna. Han ansågs känna den tyska marknaden.

Karl Sjö kom till List den 1 september år X6. Uteblivna försäljningsframgångar och personalproblem vid det tyska dotterbolaget fick Sjö att åka till Tyskland för att utreda verksamheten på den tyska marknaden. Den 1 april året därpå avsände han den rapport som initierade omorganisationen av dotterbolaget. Förändringen medförde stora personalomflyttningar. Tio av de tjugo anställda avskedades, däribland försäljningschefen och hans assistent. Ekonomichefen omflyttades. Säljare utan branschvana byttes mot sådana med branschvana och de kvarvarande försäljarna utan branschvana som ansågs utvecklingsbara genomgick en grundlig och intensiv utbildning.

#### 9.1.2 Inbrytningsstrategin för Silur

På Silurmarknaden var List i Tyskland litet i förhållande till sina konkurrenter. Prisläget var sådant att List inte kunde konkurrera med de inhemska företagen på den vanliga husbyggnadssektorn. På marknaden för offentligt byggande var det emellertid andra saker än priset som hade störst betydelse för försäljningen.

Den centrala beslutsfattaren i dessa frågor var arkitekten. Det gällde alltså att övertyga honom om fördelarna hos Silur. Parallellt med detta måste dock en bearbetning ske av de stora underentreprenörerna eftersom dessa annars kunde övertala arkitekterna att välja ett märke som lagerfördes av dessa företag.

#### 9.1.3 Hur man påverkade arkitekterna

Avsikten var att man skulle personligen bearbeta de arkitekter som arbetade inom den offentliga sektorn. Detta krävde kännedom om den på området verksamma arkitektstammen, varför ett kartotek lades upp med upplysningar om de tyska arkitekter som arbetade med offentligt byggande.

När arkitekten kontaktades, resonerade man, var det lämpligt att han kände till namnet Silur. Därför lade man upp en annonskampanj i den tyska arkitekttidningen.

Arkitekten ansåg sig ha gjort ett gott materialval om han valt ett material av hög kvalitet som även flera år efter monteringen fyllde hygieniska, etiska och säkerhetsmässiga syften likaväl som omedelbart efter läggningen. Av detta skäl lät man Silur genomgå tyska materialprovningar enligt de s k DIN-normerna. Man kunde på detta sätt peka på objektiva siffror rörande materialets kvalitet.

Viktigt var även att arkitekterna kunde få se ett antal objekt där materialet hade använts ett antal år och fortfarande var av god kvalitet. Man gjorde därför upp ett kartotek med referensobjekt. Man bjöd också i stor utsträckning arkitekterna på studieresor till dessa objekt och lät dem övertyga sig om att materialet även efter ett antal års användning var av god kvalitet.

De tyska stora och etablerade firmorna försökte motverka inbrytningen genom att varna för List såsom "tillfälliga lycksökare som snart skulle få dra sig tillbaka från marknaden". När detta hade skett, skulle svårigheterna bli stora att skaffa kompletterings- och ersättningsmaterial, hävdade de etablerade företagen. Från Lists sida upplevde man vid denna tidpunkt ett stöd i knytningen till den stora Koncernen. Man kunde som motargument peka på det starka finansiella stöd som man hade i ryggen och kunde därför inte utan framgång hävda att man var på marknaden för att stanna där.

#### 9.1.4 Inbrytningsstrategin för Devon

Devon representerar en annan monteringssteknologi än den som var vanlig på marknaden. Vid användande av Devon slipper man bland annat putsning och målning på byggsplatsen. List, som på Silur-sidan är ett litet företag, tillhör världens största tillverkare av Devon och skulle med tiden bli marknadsledare för Devon i Tyskland.

Man fann möjligheter att konkurrera på renoveringsarbeten och en- och tvåfamiljsfastigheter. Vid renoveringen hade man den speciella fördelen att Devon som inte krävde putsning och målning gjorde att det inte blev något damm och ingen lukt i lägenheten vid monteringen.

Vidare fann man att vid såväl renoveringsarbeten som vid mindre entreprenader hade underentreprenörerna en central roll i materialvalet.

Inom detta segment kunde man alltså marknadsföra sig genom direktreklam och personliga bearbetningar av dessa firmor.

Eftersom den andra produktteknologin var förankrad i den tyska byggnadstraditionen, startade List tillsammans med Apex och fyra andra stora företag från Tyskland och Frankrike en koalition för märkesneutral kampanjverksamhet för främjandet av material av Devon-typ. Fabrikanternas diskussionsgrupp enades om det befängda i att priskonkurrera ut varandra och man satte kampen om den andra produktteknologin som det gemensamma intresset och huvudsakliga uppgiften. List gick ifrån sin lågprislinje på Devon och X6 års förlust vändes till en vinst år X7.

De tyska underentreprenörerna såg initialt Devon som ett hot och såg i framtiden en krympande sysselsättning. Det klagades i fackpressen och hölls kampmöten. Lists representanter åkte runt och berättade att man tjänade mera på att montera Devon för att monteringen gick snabbare. Man lät den tekniske rådgivaren i Tyskland utbilda tyska golvläggare i montering av Devon, man analyserade speciella tyska stomkonstruktioner på marknaden och de effekter den hade på monteringen. Det finns numera inget motstånd mot Devon i underentreprenörskretsarna.

#### 9.1.5 Kontors- och lagerlokalisering

Med utgångspunkt ifrån köpkrafts- och etableringskartor fann man att Södstadt inte var en bra plats att ha huvudkontoret på. Med hänsyn till den kraftiga tillväxten i Flodområdet lokaliserade man sig till Waldstadt, där man lyckades dela kontor med två andra företag i Koncernen.

Lagren hade låg omsättningshastighet och lades ner. Man har nu ett centrallager i Zaahlen i närheten av Waldstadt för snabba leveranser. Större beställningar köres på långtradare direkt från Sverige.

#### 9.1.6 Fortsatta förändringar

Efter att Sjö hade varit verksam ett år i det tyska dotterbolaget återvände han till sin regionchefstjänst i Sverige. En ny chef för det tyska dotterbolaget tillsattes. Denne var marknadsföringskunnig, men hade problem med administrativa rutiner och med sina personalrelationer. Han

ersattes därför den 1 maj år X10 med den nuvarande dotterbolagschefen. Denne är tysk civilekonom och kom från en tysk byggmaterialgrossist.

För år X11 planeras följande förändringar:

Försäljningsorganisationen förändras. I stället för försäljare som arbetar med både Silur och Devon, kommer man att ha speciella Silur-försäljare och speciella Devonförsäljare.

Man planerar att göra inbrytningar på Apex' marknader. Skälen till detta är följande:

Man kan inte överblicka Devonmarknaden ty List arbetar bara på vissa delar av den. Man är geografiskt indelad. Då man år X2 träffade avtal med Apex, fick Apex de geografiska områden där man var stark. I dessa områden hade Apex egna lager och egna försäljare. List tog övriga delar. Denna lösning var nära nog optimal år X2, men efter hand som marknaden har förändrats och problemen med den blev den geografiska indelningen besvärlig för List att arbeta med. På de delar av marknaden där Apex arbetar får man endast friserad information och har mycket svårt att överblicka marknaden.

Man är beroende av Apex. Om man skall korrigera de brister i marknadsinformationen som finns, måste man göra vissa inbrytningar i Apex' marknadsområden. Man planerar nu att bearbeta vissa byggmaterialhandlare inom Apex' geografiska områden. Detta har utlöst en kraftig reaktion från Apex som med viss rätt hävdar att de har arbetat upp marknaden åt List. Vid varje operation av detta slag är man ständigt rädd att Apex skall ta in andra artiklar än Lists som substitut för Devon i sin sortering och man är också rädd för att Apex skall avbryta samarbetet. Avtalet med Apex är en muntlig överenskommelse, eftersom kartelllagstiftningen förbjuder formellt uppdelande av marknaden.

Apex har förutom tillverkning också egen distributionsverksamhet. Detta medför att vissa av de byggmaterialhandlare som List avser att sälja till har Apex som konkurrenter på andra produktområden. Detta medför att kunderna säger att: "Vi köper gärna Devon men inte från Apex, ty de är våra konkurrenter".

I samma problemområde ligger det faktum att flera fabriker som producerar produkter med den andra teknologin ofta är små med regional knyt-



ning. Dessa är potentiella Devonkunder. Att inlemma dessa i kundkretsen skulle Apex uppfatta som en försvagning av sin marknadsställning.

Man planerar att gå in på konsumentsidan för Silur. Detta innebär problem eftersom distributionskanalerna för Silur till konsument är annorlunda än distributionskanalerna på objektsidan. En annan dimension av detta problem är att den försäljarkår man har är avpassad för objektmarknaden.

Man planerar att sälja Jura. En tänkbar koalitionspartner i denna angelägenhet är dotterbolagschefens tidigare arbetsgivare. Inledningsvis skall Jura bara säljas på det institutionella segmentet. Man gör bara kvaliteter för detta segment på X11 års kollektion. På konsumentsidan planerar man sedan inbrytning via de kontakter man har fått med grossister som arbetat med konsumentmarknaden för Silur.

#### 9.1.7 Ett tecken på framgång

Lists vinst i Tyskland har sedan år X7 8-10-dubblats. En konjunktturnedgång kommer att påverka resultatet för år X10 och X11.

### 9.2 INBRYTNINGSPROCESSEN

#### 9.2.1 Marginell export

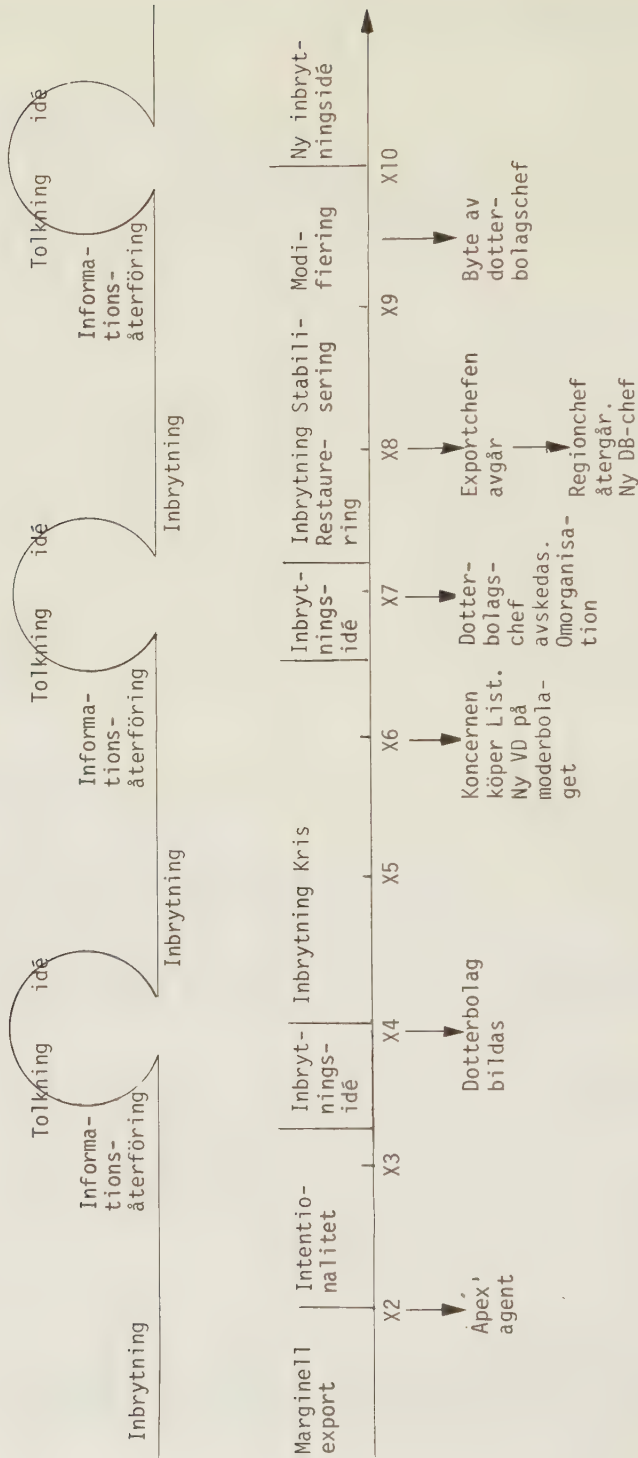
Den första försäljningen som List hade till Västtyskland var marginell i den meningen att den inte var en del av någon uttryckt exportintention. Man återförde heller inte information från marknaden. Försäljningen till Västtyskland var under denna fas mycket begränsad.

#### 9.2.2 Intentionalitet

Från år X2 börjar vi se tecken på en medveten strävan att uppnå en större försäljning i Tyskland. List anlitar ett antal agenter som tillsammans täcker spridda områden i Tyskland. Apex är den i särklass största.

#### 9.2.3 Idéfas

Efter några år upptäcker man att det inte går att uppnå förväntade försäljningsframgångar med den använda inbrytningsmetoden. Man väljer att skapa ett dotterbolag i Tyskland för att, genom ökad bearbetning, nå



Figur 9.1 Internationaliseringsprocessen i sammandrag



bättre resultat. Vi skall visa hur man kan utvärdera de tidigare faserernas händelser och utformningen av den nya inbrytningsidén i våra termer.

#### 9.2.4 Inbrytningen före år X4

##### 9.2.4.1 Inbrytningsidé

###### Marknadsidé

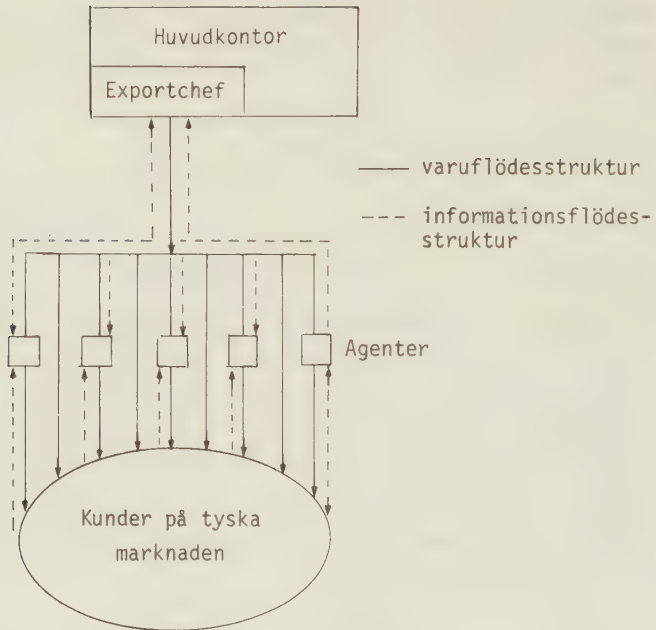
Man satsade på försäljning av hela sortimentet. Man gick ut med hög kvalitet och högt pris. Den västtyska marknaden delades geografiskt. Varje agent fick alltså som uppgift att marknadsföra sortimentet inom sitt område. Agentnätet täckte inte hela landet varför försäljningen i praktiken bara kom att ske fläckvis i landet. List gjorde ingen egen marknadsbearbetning, utan agenterna lade själva upp marknadsföringen inom sitt område även om företaget givetvis stod till tjänst med visst reklammaterial.

###### Struktur

Organisationsstrukturen för Lists verksamhet i Tyskland bestod, som framgick, av ett glest nät av agenter. Med undantag för Apex var dessa ganska små, och sålde utöver Lists sortiment också andra produkter huvudsakligen inom byggmaterialområdet. Från svensk sida leddes tysklandsförsäljningen av exportchefen, som fanns vid huvudkontoret. Exportchefen ledde försäljningen på samtliga länder utom Danmark.

Kommunikationsvägarna mellan företaget och marknaden gick, i stort sett, bara via agenterna (se figur 9.2).

Den operativa styrningen av inbrytningen överläts i stort sett till agenterna. Lists möjligheter att påverka verksamheten begränsades till möjligheterna att skapa incitament att förändra avräkningspriserna.



Figur 9.2. Strukturen på varu- och informationsflöden

Den operativa styrningen av inbrytningen överläts i stort sett till agenterna. Lists möjligheter att påverka verksamheten begränsades till möjligheterna att skapa incitament att förändra avräkningspriserna.

### Personal

List utnyttjade den marknadskännedom som agenternas personal besatt.

### Finansiering

Företaget fick självt stå för finansiering av varorna medan marknadsinvesteringarna finansierades av agenterna. Den finansiella risken blev på detta sätt mycket liten för List.

### Teknologi

Man försökte utnyttja den produktionsteknologi som tillät masstillverkning. I Devon hade man dessutom en produkt som i sig själv representerade en ny teknologi för den tyska marknaden.

### Miljöpåverkan

Lists påverkan av sin miljö i Tyskland bestod i att man, medvetet eller ej, gick i koalition med en konkurrent, Apex.

### Sammanfattning

Inbrytningsidén kan karaktäriseras med följande punkter:

- bred satsning, hela sortimentet
- hela marknaden
- agenter som försäljningskanaler
- hög kvalitet, högt pris
- för Devon: ny teknologi

#### 9.2.4.2 Kritiska relationer före år X4

Den breda satsning som man försökte sig på med hela produktprogrammet på hela den tyska marknaden misslyckades. En orsak var att marknadsföringsstrategin att sälja genom agenter inte förslog för en sådan idé. Man hade en bristande överensstämmelse mellan marknadsidé och struktur. Strukturen med försäljning genom ett begränsat antal agenter medgav inte en så stark försäljningsutveckling som marknadsidén antydde bland annat därför

*att* agenterna sysslade med många olika saker och att det var svårt att få dem att satsa helhjärtat på Lists produkter,

*att* agenterna ur sitt rika varusortiment från olika firmor endast sålde de mest lättsålda varorna för att detta var det enklaste sättet att tjäna pengar. Detta ledde till att varor som skulle kunna ha en framtid på den tyska marknaden aldrig fick en rättvis chans eftersom det är ett visst arbete med att introducera en produkt. Detta ledde till att man kan se försäljningen via agent som en mycket dålig indikator på produkternas reella marknadsmöjligheter,

*och att* man via agent på sin höjd nådde en lokal eller en regional marknad. Skulle man täcka hela den tyska marknaden skulle man behöva samordna ett flertal kvalificerade agenter.

En inbrytning kräver, i högre grad än löpande verksamhet, återföring av information från marknaden. Eftersom osäkerheten i prognoserna med nödvändighet blir stor är det angeläget att man har möjligheter att snabbt få information om utvecklingen. Informationen kan därefter ligga som

underlag för åtgärder om man har en struktur som medger effektiv styrning av verksamheten. Lists system med fristående agenter uppfyllde inte dessa krav. För det första medgav strukturen ingen återföring av information från marknaden, och dessutom hade man mycket begränsade möjligheter att styra agenternas verksamhet.

Dessutom kan man se en brist på överensstämmelse mellan marknadsidén och personal- och finansieringskompetens. Den personal som man utnyttjade för marknadskontakterna bestod praktiskt taget enbart av agenternas personal. I den mån det fanns tillräcklig kompetens hos dessa förblev den outnyttjad. Som framgått ovan ansåg man att man inte lyckades motivera agentföretagen tillräckligt. Detta gällde också för marknadsinvesteringarna. Agenterna hade inte resurser eller vilja att stå för finansieringen av en tillräckligt stor marknadsinsats.

Eftersom relationerna med den tyska miljön helt skedde genom agenterna hade man svårt att se vad som brast. Man kunde bara konstatera att försäljningen låg långt under förväntningarna. Vi kan dock konstatera att det fanns klara brister mellan intentionen att ta en rimlig marknadsandel och de satsningar som gjordes. List missbedömde helt enkelt storleken av den tyska marknaden och den betydelse storleken hade. Man såg bara storleksskillnaden mellan den svenska och den främmande marknaden som en gradskillnad och tänkte inte på de etableringshinder som finns för varje ny och okänd produkt. Om man skall bygga upp en marknadsandel på 10-20 procent måste man först över ett antal utvecklingsströklar som kräver relativt stora insatser.

#### 9.2.4.3 Organisationsdimensioner år X4

##### Marknadsidé

Marknadsföringsstrategin att sälja hela sortimentet på hela marknaden med hjälp av agenter stod i konflikt med marknadens storlek och med agenternas sätt att arbeta.

##### Struktur

Med agentorganisationen fick man inte den information tillbaka till företaget som man behövde för inbrytningen.

Antalet agenter var för litet för att möta marknadsidéns krav. Dessutom saknade man möjligheter att utforma ett belöningssystem som fick agenterna att med intresse engagera sig för Lists produkter.

### Finansiering

Ambitionen att ta hela marknaden hade ett finansiellt hinder. Agenterna finansierade själva marknadsinvesteringarna och hade inte själva möjligheter att finansiera en marknadsinvestering av den omfattning som marknadsidén krävde.

### Personal

Personalen i agentföretagen utgjorde en stödjande kraft i det att den var väl inarbetad på marknaden. Samtidigt var den en inbrytningshämmande kraft i det att den inte kände till och kände för Lists varor. Resultatet blev en liten men säker volym på grund av säljarnas breda kontaktyta mot marknaden, men aldrig stora volymer på grund av bristande kunnande och engagemang.

### Teknologi

Devonteknologin var annorlunda än produktteknologin i de segment av den tyska marknaden där Devonliknande produkter användes. Det fanns inte i egentlig mening någon Devonmarknad i Tyskland.

#### 9.2.4.4 Miljödimensioner år X4

### Marknad

Den tyska marknaden var år X4 flera gånger större än den svenska.

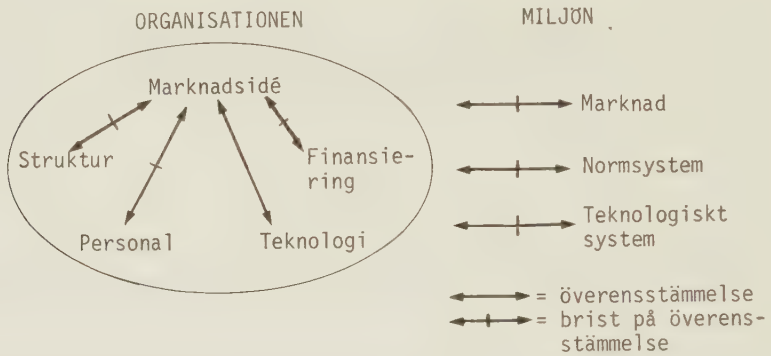
Devonprodukter fanns inte i nämnvärd omfattning på den tyska marknaden. Silurprodukter såldes däremot i stor omfattning. Priset på den tyska marknaden var lägre än Lists pris.

### Normsystem

I Tyskland användes av tradition mycket Jura. Det näst mest använda materialet är Silur. Devon används endast i begränsad omfattning och i vissa geografiska områden.

### Teknologiskt system

Devon kan innebära en annorlunda teknologisk lösning än hos alternativa material. De två arbetsoperationerna putsning och målning, som för alternativa material göres på byggsplatsen, utföres vad beträffar Devon i produktionen.



Figur 9.3 Kritiska relationer år X4

### 9.2.5 Inbrytningen X4-X7

#### 9.2.5.1 Inbrytningsidé

#### Marknadsidé

Man satsade på försäljning av hela sortimentet. Man gick ut med hög kvalitet men försökte trots detta priskonkurrera. Den västtyska marknaden delades geografiskt. Varje försäljare fick alltså som uppgift att marknadsföra hela sortimentet inom sitt område. Försäljarnätet täckte inte hela landet varför försäljningen i praktiken bara kom att ske fläckvis. Lists marknadsbearbetning bestod i första hand av försök till intensiv priskonkurrens och i andra hand av intensiv försäljning, framförallt riktad till underleverantörer och hantverkare. De svenska reklambroschyrerna omarbetades till tyska.

#### Struktur

Organisationsstrukturen för Lists verksamhet på marknaden utgjordes av dotterbolaget. Detta bolag hade sitt huvudkontor i Südstadt, främst beroende på att den av exportchefen utsedde dotterbolagschefen var bosatt där. I Südstadt hade företaget 11 anställda. Dessutom hade man ett avdelningskontor i Seestadt med 3 anställda och försäljare i sex andra tyska städer.



Apex var så stor kund på Devonsidan att företaget kan betraktas som koalitionspartner eller agent till dotterbolaget.

Från svensk sida leddes försäljningen av exportchefen som fanns vid huvudkontoret.

Kommunikationsvägarna mellan företaget och marknaden gick från försäljarna till dotterbolagschefen och från dotterbolagschefen till exportchefen. Dotterbolagschefen hade en ställning gentemot moderbolaget som en försäljningschef i allmänhet. Han fick inte själv fatta beslut om pris- och sortimentsfrågor. Informationsöverföringen var ringa under denna period.

### Personal

Man anställde relativt orutinerad försäljningspersonal. Eftersom ingen av säljarna hade tidigare bransch erfarenhet, avsåg man att meddela viss företags- och branschspecifik utbildning innan försäljningsarbetet startades. Denna utbildningsinsats blev i realiteten mycket marginell.

### Finansiering

Det tyska dotterbolaget finansierades med i Sverige genererade vinstmedel.

### Teknologi

Lists produktion är kapitalintensiv, varför man strävar efter att uppnå stordriftsfördelar. I Devon hade man dessutom en produkt som i sig själv representerade en ny teknologi på den tyska marknaden.

### Teknologiskt system

Devon är en produkt med högre bearbetningsgrad och högre pris än produkter med alternativ teknologi. Devon är putsad och målad vid produktionen. Då större delen av priset för färdigmonterad Devon ligger i själva produkten, är en rationell produktion till låga kostnader ytterligt väsentlig för Devon.

Produkterna med alternativ teknologi putsas och målas på byggsplatsen.

Kritiskt för vilken av de två teknologierna som skall användas är priset för montering av respektive produkt.

### Miljöpåverkan

List satsade på att under en introduktionsperiod sälja sina varor till ett så lågt pris att täckningsbidraget äventyrades.

Försäljarnas arbete var i viss mån inriktat på underentreprenörer och hantverkare.

### Sammanfattning

Inbrytningsidén kan karakteriseras med följande punkter:

- bred satsning, hela sortimentet
- hela tyska marknaden
- dotterbolag som försäljningskanal
- hög kvalitet, lågt pris
- Devon: ny teknologi

#### 9.2.5.2 Kritiska relationer för inbrytningen mellan år X4 och X7

I ett avseende kan man säga att strukturen stödde marknadsidén under år X4-X7. Man hade valt att arbeta på den tyska marknaden med ett helägt försäljningsdotterbolag. De anställda försäljarna var jämnt spridda över den tyska marknaden, varför den breda satsningen härigenom kunde stödjas.

Sett ur en annan aspekt var strukturen ett hinder för marknadsidéns genomförande. Antalet tjänster var nämligen totalt 20 i det tyska dotterbolaget. En massiv erövring av den tyska marknaden kräver en betydligt större personalinsats. Även om försäljarna var jämnt spridda över Tyskland, var de samtidigt verksamma i sju städer, vilket knappast kan betecknas som en heltäckning av den tyska marknaden.

Det fanns också strukturella hinder för styrning av informationsöverföring. List var under denna tidsperiod aktiv på flera marknader. Ansvarig för all utrikesverksamhet var exportchefen, vars tid måste ha utgjort en trång resurs, speciellt som styrningen från moderbolaget var ganska omfattande. Man hade ju endast givit dotterbolagschefen bemyndigande att fatta beslut i rent operativa frågor.

Relationerna mellan personal å ena sidan och marknadsidé och struktur å den andra var också mycket kritiska. Personalen hade ingen eller dålig erfarenhet av arbete på den tyska byggmaterialmarknaden. De anställda var dåligt insatta i Lists produkt- och produktionsteknologi

och var därför mindre väl skickade att övertala underentreprenörerna som avsett var. Relationen mellan personalen och produktteknologin var således också kritisk. Eftersom uppgiften på den tyska marknaden var att lansera en ny teknologi, måste personalen betraktas som en rent hämmande kraft i detta avseende.

En annan ytterligt kritisk relation var den emellan organisationen och marknaden. Priset på såväl Silur som Devon utgjorde ett starkt hinder mot inbrytningen. Trots att List hade försökt att priskonkurrera, genom att under vad som kallades introduktionsperiod sänka priset så lågt att täckningsbidraget äventyrades, låg marknadspriset på den tyska marknaden under Lists pris.

Priset på Devon hade under tidsperioden sjunkit och var osedvanligt lågt. Detta berodde på att sex stycken Devontillverkare var i färd med att lansera sina produkter på den västtyska marknaden. Alla försökte att priskonkurrera och sänkte därigenom marknadspriset.

De tyska företagen med den alternativa teknologin åsåg inte passivt detta inbrytningsförsök ifrån en ny teknologi. Man sänkte marginalen och sålde sin produkt billigare, vilket också drev priset nedåt.

På Silurmarknaden var förhållandet det att den inhemska Silurindustrin hade en så stor produktionsvolym att man hade stordriftsfördelar, och därmed kunde hålla ett lägre pris än List.

Ett hinder utgjorde också det faktum att man av tradition har mycket Jura i de tyska hemmen.

En hindrande kraft var underentreprenörerna i Tyskland eftersom dessa föredrog traditionella monteringsteknologier.

#### 9.2.5.3 Organisationsdimensioner år X7

##### Marknadsidé

Marknadsidén stämde inte överens med marknadens utseende. Marknadspriset för både Devon och Silur var så lågt att man inte kunde priskonkurrera på hela den tyska marknaden.

### Struktur

Strukturen var ett hinder för marknadsidéns genomförande. Även om man hade säljare spridda över hela Tyskland, var det totala antalet anställda endast 20 och man arbetade endast i och omkring sju städer. Härigenom omöjliggjordes satsningen med hela sortimentet på hela marknaden.

### Personal

Personalen var dåligt insatt i Lists produktteknologi. Eftersom man på Devonmarknaden måste lansera en ny teknologi, måste personalen i detta avseende betraktas som en rent hämmande kraft.

Den totala avsaknaden av bransch erfarenhet hos de anställda utgjorde ett hinder mot marknadsidéns genomförande.

En väl utvecklad inkompetens hos dotterbolagschefen, utgjorde en hämmande kraft för styrning och informationsåterföring. Det brast alltså även i överensstämmelse mellan personal och strukturen.

Karl Sjö hade utsetts som regionchef med ansvar för Tyskland.

### Teknologi

Devon representerade en alternativ produkt- och produktionsteknologi. Härav följde en annan kostnadsfördelning mellan produktion och monterring.

List hade under tidsperioden utvecklat en ny typ av Devon, som utgjorde en teknologiskt nyhet.

### Finansiering

Lists finansiella ställning hade styrkts avsevärt genom att Koncernen köpte företaget.

#### 9.2.5.4 Miljödimensioner år X7

### Marknad

Den tyska byggmaterialmarknaden är många gånger större än den svenska.

Marknadspriset för såväl Silur som för Devon låg i Tyskland under Lists pris.

SilurMarknad

Silur är en stark tysk hemmaindustri. Man försökte från denna industris sida skapa bristande förtroende för List genom att skildra List som en dagslända på den tyska marknaden. Man hade också kontakt med underentreprenörer. Genom goda kontakter med dessa företag och genom att lämna dem förmåner kunde man få underentreprenörerna att agera för tyska produkter hos byggherrarna.

Priset var den väsentligaste beslutsvariabeln för flertalet byggherrar.

Normsystem

En i det tyska samhället förhärskande norm är att mycket stora order inom offentlig förvaltning bör gå till tyska företag.

De tyska DIN-normerna är väsentliga vid materialval.

Teknologiskt system

Den tyska produktionsteknologin för Silur var väl i höjd med och i bland mer utvecklad än den svenska. Det fanns inga stora kvalitetskillnader mellan svenska och tyska Silur. Genom sina större produktionsvolym, kunde de tyska företagen på ett effektivare sätt utnyttja stordriftsfördelar, vilket gav dem prismässiga fördelar.

DevonMarknad

I Tyskland fanns år X7 sex företag från Sverige, Tyskland och Frankrike som sålde Devon. Priset var huvudsaklig beslutsvariabel vid val mellan olika materialfabrikat på den tyska marknaden.

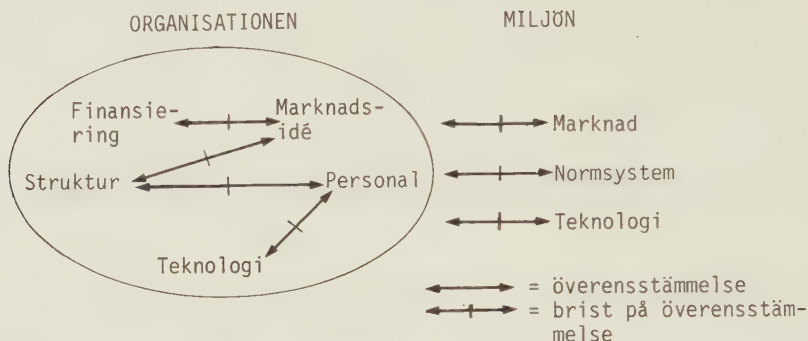
Normsystem

Normer finns beträffande anpassningen till teknologiska kringsystem. Dessa är hinder för Devonteknologin.

Teknologiskt system

Putsning och målning av de till Devon alternativa produkterna utföres på byggplatsen. Devon är putsad och målad vid leveransen från fabrik. Dessutom monteras Devon i större stycken.

Kritiskt för vilken av de två teknologierna som skall användas är priset på materialet, monterat och färdigt. För stora objekt, med skalfördelar i monteringen blir monteringskostnaden per enhet så låg vid användning av alternativa produkter att möjligheten till konkurrens från Devon är mycket liten.



Figur 9.4 Kritiska relationer år X7

## 9.2.6 Inbrytningen år X7-X10

### 9.2.6.1 Inbrytningsidé

Regionchefen för tysktalande områden, som tillsattes efter det att Koncernen hade övertagit List, blev år X7 satt som VD för det tyska dotterbolaget. Han utformade, delvis skriftligt, en inbrytningsidé som vi skall redogöra för uttryckt i våra termer.

#### Marknadsidé

Synen på marknaden i denna nya inbrytningsidé skilde sig i hög grad från den tidigare. Dels såg man den tyska marknaden som bestående av ett antal skilda geografiska delmarknader. Man noterade t ex att distributionsmönstret såg ganska annorlunda ut i Skogsområdet än i övriga delar av Tyskland. Dessutom såg man ett antal marknadssegment, som ofta kunde definieras utifrån objektet. Beroende på vilket byggnadsobjekt det var frågan om, kunde man urskilja olika inköpsmönster, olika beslutsfattare och olika värderingskriterier.

Man bestämde sig för att försöka gå in på framförallt två nischer på den tyska marknaden.



För Devon sökte man alltså ett segment där den förenklade monterings-tekniken uppvägs det högre priset. Man fann en sådan nisch i renoveringsarbeten på mindre bostadsfastigheter. Här var fördelarna med snabb dammfri montering så stora att de uppvägs prisnackdelen.

För Silur sökte man en nisch där den höga kvaliteten och goda hållbarheten skulle uppväga det höga priset. Man fann att den offentliga objektmarknaden uppfyllde detta krav och samtidigt var tillräckligt stor för att bearbetning skulle löna sig.

### Produktstrategi

Man skar bort de minst gångbara produktvarianterna ur sortimentet, så att endast de populäraste mönsterna och färgerna fanns kvar.

Man fann att den viktigaste beslutsfattaren vid val av material för renoveringsobjekt var underentreprenörerna. Dessa valdes därför som målgrupper för Devonförsäljningen. Man valde ut ett antal underentreprenörer över hela Tyskland, som man visste sysslade mycket med just renoveringsobjekt. Dessa skulle bearbetas genom personlig försäljning och diverse sales promotion-åtgärder. Exempel på sådana var provningsprotokoll, referenslistor, utbildning i Devon-montering och auktorisering av utbildade Devonmontörer. Man skulle också utarbeta material som visade för underentreprenörerna att de fick minst lika goda tjänster på att lägga Devon som att lägga alternativa produkter.

När det gäller Silur fann man att ett marknadssegment bland offentliga objekt var känsligt för kvalitetskrav och lång hållbarhet, men däremot inte för priset. Man fann att den viktigaste beslutsfattaren vid dessa institutionella byggen var arkitekten. En taktik för att bearbeta de aktuella arkitekterna lades upp. Denna innefattade såväl personlig bearbetning som riktad reklam. Exempel på åtgärder var:

- att upprätta kartotek över institutionella objekt och inblandade arkitekter
- speciella pärmar med information om Lists produkter för arkitekter/konsulter
- besöksrapportering och dagrapportsystem för försäljarna
- mångfaldigande av provningsprotokoll och materialbeskrivningar



## Struktur

Den tyska organisationen skulle bestå av ett försäljningsdotterbolag vars VD lydde under en regionchef i Sverige. Huvudkontoret på marknaden skulle flyttas till den centrala delen av marknaden, i detta fall Flodområdet. De avdelningskontor som fanns i olika delar av Tyskland skulle läggas ner. Lagerhållningen skulle centraliseras så att ett centrallager upprättades medan övriga lager i Tyskland lades ner. Lagerlokaler och lageradministration skulle hyras hos en speditör i Flodområdet. Distributionsstrukturen skulle anpassas med hänsyn till förhållandena på de olika delmarknaderna. I Skogsområdet t ex var det nödvändigt att sälja via återförsäljare, vilka hade en mycket stark ställning, eftersom det endast fanns underentreprenörer av mycket liten storlek. I Flodområdet däremot fanns ett betydande antal medelstora och stora underentreprenörer som var värda direktbearbetning.

För att frigöra större resurser för direkt marknadsbearbetning kunde man tänka sig att utvidga agentförsäljningen. Tidigare hade en stor agent sålt Devon inom sitt område. I fortsättningen kunde man tänka sig antingen att etablera kontakt med agenter, eller att ge den befintlige agenten, Apex, ett större marknadsområde. Det var emellertid nödvändigt att List inte själv helt släppte marknadskontakten inom dessa områden.

Man övergick till mer direkt styrning. Varje säljare lämnade dagliga rapporter om besök och övriga åtgärder. Regionchefens kontroll över den tyska verkställande ledningen ökades också under inledningsskedet genom att regionchefen själv upprätthöll VD-posten.

## Personal

För att marknadsidén skulle kunna genomföras krävdes en omfattande objektbearbetning. Detta ställde speciellt höga krav på säljarna. De måste ha en utbildning och en förmåga som gjorde dem lämpliga att bygga upp kontakter med till exempel arkitekter som är en mycket väsentlig målgrupp. Eftersom denna kompetens inte fanns inom organisationen år X7, måste denna byggas upp. Detta kunde ske dels genom utbyte av en del av personalen, dels genom utbildning av de övriga. Hälften av den 20 man starka personalen i Tyskland skulle bytas ut. De kvarvarande säljarna - 3 stycken - skulle ges intensivutbildning i varukännedom, användnings-, monterings- och säljteknik samt inriktas

på bearbetning av återförsäljare och medelstora samt större underentreprenörer.

### Teknologi

Man skulle satsa på de produkter som har en teknologi som stämmer överens med marknadsidén. Detta innebar för Silur att de skulle ha en stor hållbarhet, och på andra sätt vara lämpliga för institutionella byggen.

### Finansiering

Finansieringsbehovet skulle minskas genom att lagerhållningen rationaliserades. De flesta leveranser skulle ske direkt från fabrikerna i Sverige till kunden i Tyskland. Priserna skulle höjas till en sådan nivå att verksamheten blev självfinansierande.

### Miljöpåverkan

På Devonsidan måste man lära i första hand underentreprenörerna att Devonteknologin är en bra ersättning för den gamla teknologin. Detta var ett gemensamt intresse för alla Devontillverkare.

På Silur var det väsentligt att man upprätthöll och stärkte arkitekternas värderingar som säger att kvaliteten är det väsentligaste kriteriet medan priset är mindre betydelsefullt.

#### 9.2.6.1.1 Sammanfattning av inbrytningsidén år X7

Man utformade inbrytningsidén utifrån en marknadsidé som innebar ett sätt att segmentera marknaden med utgångspunkt från de befintliga produkterna. Produktpolitiken modifierades något men stod ändå kvar som stommen i verksamheten.

Strukturen ändrades radikalt för att passa en mer direkt styrning. Tillsammans med en förbättrad informationsåterföring innebar detta att organisationen blev flexiblare och man fick bättre möjligheter att anpassa verksamheten efter marknadsreaktionen.

#### 9.2.6.1.2 Inbrytningen

Regionchefens förslag till inbrytningsidé accepterades av företagsledningen. Vi urskiljer tre faser i utvecklingen efter det att implementeringen påbörjats. Dessa karaktäriseras av begreppen restaurering, stabilisering respektive modifiering.

#### 9.2.6.1.2.1 Restaureringsfasen

Restaureringsfasen genomfördes under år X6-X7 genom att de förändringar som implicerades av inbrytningsidén implementerades. Marknadsfilosofin eller synen på marknaden fick bilda utgångspunkt. Produktsortimentet koncentrerades och marknadsföringsstrategierna för de två utvalda segmenten genomfördes i stort sett som framgått av beskrivningen av inbrytningsidén.

Förändringarna i struktur och personal genomfördes i stort under år X7. Direktstyrning infördes genom att regionchefen samtidigt fungerade som VD för det tyska dotterbolaget. Det formella styrsystemet bestod av administrativa rutiner i form av redovisning varje fyra veckorsperiod, tertiälsbokslut, ettårsbudget och rullande långsiktplan. De säljare som vid denna tidpunkt fanns anställda karaktäriserades av VD som utvecklingsbara. Trots att utbildningen av dessa inte var slutförd visade de ett bättre sälj- och kontaktresultat än de tidigare anställda.

På Devonsidan kunde man stärka sin miljöpåverkan genom en koalition med övriga Devonföretag och råvaruproducenten. List fick i kraft av sin marknadsledande position och sin agent Apex stort inflytande på denna sammanslutning. Den icke-märkesanknutna information som spreds av Sammanslutningen har förmodligen haft en viss betydelse för det accepterande av Devon som skett bland underentreprenörerna.

Devontillverkarna inom Sammanslutningen enades om en prishöjning för Devon. Som skäl angavs att den alternativa teknologins produkter var huvudfienden och att det inte gagnade Devontillverkarnas syften att priskonkurrera ihjäl varandra.

Denna överenskommelse fick till resultat att Lists förlust vändes i en vinst.

#### 9.2.6.1.2.2 Stabiliseringsfasen

I slutet av X8 ansåg man att de grundläggande förändringarna i struktur och personalsystemet var genomförda. En ny VD tillsattes och regionchefen återgick till att fungera som chef för verksamheten i de tysktalande länderna. Den nye direktören för dotterbolaget var tysk och hade tidigare erfarenhet av branschen. Hans starka sida var ett stort marknadskunnande. Under hans ledning intensifierades marknads-

satsningen och man nådde under X9 upp till en omsättning som var mer än tre gånger så stor som X6 års.

Den nye dotterbolagschefen hade dock svårt att förlika sig med de administrativa rutiner som var en del av styrsystemet i den befintliga strukturen. Dessutom uppstod missförhållanden mellan personalen i Tyskland. Enligt regionchefen berodde detta på dotterbolagschefens dåliga administrationsförmåga. Han hade svårt för att delegera arbetsuppgifter och att motivera sin personal.

Resultatet blev att man lyckades fullfölja marknadsidén under 1973. Däremot hotade strukturen, i form av styrsystemet, att förändras så att verksamheten skulle komma in i en akut krissituation. I detta läge tillsattes en ny dotterbolagschef våren X10.

Denne nye chef fick som första uppgift att återupprätta den struktur som ingick i X7 års inbrytningsidé.

De administrativa rutinerna skall nu fås att fungera och personalen i dotterbolaget skall motiveras på ett bättre sätt. Dessutom skall han, under regionschefens ledning, planera konsolideringen av den västtyska verksamheten. Eftersom det ännu inte är helt klart om inbrytningsprocessen är avslutad väljer vi att behandla den innevarande fasen som en modifiering av inbrytningsidén.

#### 9.2.6.2 Kritiska relationer för inbrytningen mellan år X7 och X10

Under perioden skedde en klar förbättring av omsättning och resultat. Man lyckades uppnå överensstämmelse mellan organisation och miljö genom att man särskilde ett revir i miljön och anpassade organisationen till detta. Filosofin bakom detta sätt att skapa överensstämmelse bygger på erfarenheter av att den tyska miljön är alltför vittomfattande och heterogen för att ett företag av detta slag skall kunna anpassa sig till alla de krav som ställs från olika segment på marknaden.

Man lyckades avgränsa två nischer som man hade tillräcklig och lämplig kompetens att bearbeta. Nischerna visade sig vara beskaffade ungefär som man hade förutsett. Inga hinder eller hämmande krafter som man inte hade räknat med visade sig.

Man kunde utnyttja en koalition mellan konkurrenterna och det egna företaget som en stödjande kraft vid inbrytningen i en av nischerna.

Under den första delen av perioden lyckades man också skapa en god överensstämmelse inom kompetensdimensionerna. En orsak var att strukturen gjorde det möjligt att förändra organisationen allt eftersom man nådde ökad insikt om denna och samspelet med miljön. Eftersom detta skedde genom direktstyrning var personen som styrde organisationen ytterst central för resultatet.

Under den senare delen av perioden övertogs ledningen av en person som hade svårt att anpassa de olika dimensionerna till varandra på det sätt som var avsett. Givetvis måste detta ha påverkats av att den tidigare strukturen med direktstyrning från regionchefens sida inte passade lika bra som när regionchef och dotterbolagschef var samma person.

Det uppstod en brist på överensstämmelse mellan styrning, formellt styrsystem och personalsystemet. Relationerna med miljön kunde trots detta upprätthållas i den tidigare formen. Eftersom man såg risken för att verksamheten skulle slås sönder bytte man ut chefen och började återupprätta den avsedda strukturen. Den direkta styrningen från regionchefen var en förutsättning för att detta ingrepp kunde ske innan några mer genomgripande förändringar av bolaget hade hunnit ske.

### Sammanfattning

Kritiska dimensioner i organisationen:

Styrningen, ledarens person, synen på marknaden, förmågan att lära sig/anpassning,

Kritiska relationer:

Stöd

Hinder

Stödjande krafter: Branschsegmentet, råvarutillverkare

Hämmande krafter

### 9.2.6.3 Organisationsdimensioner år X10

#### Marknadsidé

Den selektiva marknadsidén överensstämde med marknadsens struktur.

### Struktur

Organisationsstrukturen överensstämde med marknadsidén. Ett mindre strukturellt hinder utgjorde dock det faktum att samma personal hade försäljningen av de båda produkterna, vilka såldes på olika sätt.

### Personal

Personalen var branschkunnig och kände till Listprodukternas egenskaper.

### Teknologi

Devonteknologins speciella produkttegenskaper kvarstod. Teknologin kunde inte längre betraktas som ny på marknaden.

### Finansiering

Inga finansieringsproblem kunde upptäckas.

#### 9.2.6.4 Miljödimensioner år X10

### Marknad

Priset var inte huvudsaklig beslutsvariabel inom följande nischer på marknaden:

För Devon var frihet från damm och lukt vid monteringen av materialet och råd från den lokala underentreprenören väsentliga beslutsvariabler vid ROT-arbeten och en- och tvåfamiljsfastigheter.

För Silur var "god kvalitet efter ett antal års användning" huvudsaklig beslutsvariabel hos arkitekten som initierade materialval i denna nisch. Underentreprenörer kunde utgöra ett hinder om de inte hade övertygats om Listproduktionens värde.

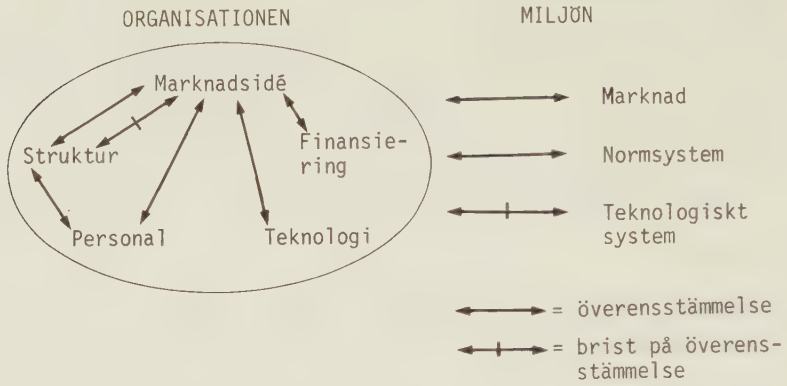
### Normsystem

Enda normhindret inom nischerna var föreställningen om att vid stora offentliga objekt skulle beställningar gå till en tysk firma.

### Teknologiskt system

Andra teknologiska lösningar hade ingen konkurrensfördel inom de av List valda nischerna.

Problemet med anpassning till teknologiska kringssystem kvarstod.



Figur 9.5 Kritiska relationer år X10



**DEL IV**  
**SYNTES**



## GENOMSLAGSIDÉ OCH INNÄSTLINGSIDÉ

- 10.1 TVA SLAGS INBRYTNINGSIDÉER - GENOMSLAGSIDÉER OCH INNÄSTLINGSIDÉER
  - 10.2 MARKNADSIDÉN - EN PROBLEMLÖSNING ELLER PROBLEMLÖSNINGSFÖRMÅGA?
  - 10.3 PRODUKTKUNSKAP ELLER MILJÖKUNSKAP HOS PERSONALEN?
  - 10.4 FINANSIERING - EGET ELLER BLANDAT RISKKAPITAL?
  - 10.5 TEKNOLOGINS FLEXIBILITET
  - 10.6 STRUKTUR
  - 10.7 GENOMSLAGSIDÉ OCH INNÄSTLINGSIDÉ UNDER OLIKA MILJÖBETINGELSER
  - 10.8 EXEMPEL PÅ GENOMSLAGSIDÉ OCH INNÄSTLINGSIDÉ
- 

I detta arbete är vårt problem att utveckla kunnande som kan hjälpa beslutsfattare i den svenska byggbranschen att hantera inbrytningar på främmande marknader. En rapport som denna avser alltså att ge användaren av dess resultat bättre förmåga att hantera olika situationer som kan uppkomma.

Vi har tidigare i rapporten presenterat modeller som avser att stödja inlärningsprocesser i de inbrytande företagen. Dessa representerar ett sätt att se relationerna mellan organisationen och miljön i inbrytningen och ett sätt att relatera organisationens olika delar till varandra.

I och med att vi har studerat sammanlagt sex inbrytningar har vi fått möjlighet att jämföra dessa med avseende på vad som är speciellt i de olika fallen.

I detta sammanhang har *Normann* konstaterat följande:

The most important difference between studies in which only one case is used and studies of several cases is, as I see it, mainly in the possibility of creating typologies. I do not see the possibility for generalization as the most important difference, which might have been expected... But the possibilities to generalize one single case are founded in the comprehensiveness of the measurement which makes it possible to reach *fundamental understanding of the structure, process and driving forces* rather than a superficial establishment of correlation or cause-effect relationships. - One advantage of studies using several cases - beside the possibility of creating typologies - is that one can identify various contextual or situational variables.<sup>1)</sup>

För att ytterligare stödja resultat användarens möjligheter att uppfatta sin situation på ett sådant sätt att han bättre kan handskas med den, redovisar vi utifrån det specifika i inbrytningssituationerna i detta kapitel ett antal situationer uttryckta i de organisationsdimensioner som vi tidigare har presenterat i kapitel sex.

Inledningsvis presenterar vi två slag av inbrytningsidéer som vi har urskiljt i vårt studiematerial. Därefter visar vi hur olika karakteristika hos organisationsdimensionerna påverkar möjligheten att genomföra dessa inbrytningsidéer. Avslutningsvis relaterar vi dessa olika slag av inbrytningsidéer till olika miljörelationer och för ett konditionellt baserat resonemang om organisatorisk förändring under olika betingelser.

Vi är medvetna om att hänförandet av situationer med vissa likheter till namngivna kategorier medför en förenkling, såsom varje annan form av modellbyggande. De förhållanden som vi här diskuterar är emellertid så komplexa att vi tror att framställningen vinner på dessa förenklningar. Kategorierna avser nu inte att vara heltäckande, utan får snarast ses som ganska extrema punkter i en kontinuitet.

## 10.1 TVA SLAGS INBRYTNINGSIDÉER - GENOMSLAGSIDÉER OCH INNÄSTLINGSIDÉER

Vi beskriver här två inbrytningsidéer som vi uppfattar vara av klart olika slag. Bilden av dessa inbrytningsidéer kommer successivt att förtydligas och detaljeras efterhand som vi beskriver dem i våra organisationsdimensioner och relaterar dem till inläring i olika situationer. In-

1) *Normann* (1970) s 53

ledningsvis kommer vi endast att skissartat presentera huvuddragen i dessa två slag av inbrytningsidéer.

#### 10.1.1 Genomslagsidén

Genomslagsidén utmärkes av att man inom organisationen har mycket stark tilltro till idén. Man uppfattar sin idé som unik och erbjuder den främmande marknaden en ny systemlösning som skall slå ut de existerande. Man har för avsikt att implementera idén på den främmande miljö oavsett om den "passar" direkt in i miljön eller om man måste förändra denna - utföra miljöpåverkan.

I Storabygg AB ansåg man sig arbeta med en ny bostadsbyggnadsmetod. Med hjälp av denna rationella produktionsmetod skulle medborgarna i Tyskland, liksom svenskarna före dem, få rationellt producerade, ändamålsenliga bostäder av god kvalitet till ett rimligt pris. Med utgångspunkt från en bedömning av ett svenskt socialt försteg före Tyskland, bedömde man tiden vara mogen att låta denna lösning på medelklassens bostadsproblem komma tyskarna till del.

#### 10.1.2 Innästlingsidén

Utmärkande för innästlingsidén är att man upplever sig ha en kapacitet i organisationen som skulle kunna utnyttjas på någon främmande marknad som skulle ha behov av någon del av denna kapacitet. Man söker efter möjligheter till inbrytningar och tar vara på de tillfällen som man hittar på ett sätt som verkar rimligt under de speciella förutsättningarna. Man är också inställd på att anpassa organisation och produkter till den främmande miljöns krav.

Till skillnad från vad som är fallet vid genomslagsidén är ledningens intentioner så brett definierade att man lämnar stor handlingsfrihet åt övriga individer i organisationen.

I AB List tillverkade man olika typer av material som alla fyllde samma funktion i en byggnad. Beroende på hur byggnaden används blir kraven på denna funktion varierande. AB List arbetar med att åstadkomma kvalitativt goda problemlösningar avseende dessa varierande funktionskrav.

## 10.2 MARKNADSIDÉN - EN PROBLEMLÖSNING ELLER PROBLEMLÖSNINGSFÖRMÅGA?

Helt olika situationer föreligger om inbrytningens marknadssidé baseras på en problemlösning eller om den baseras på förmåga att lösa problem.

### 10.2.1 En problemlösning som marknadssidé

En problemlösning kan bestå av en produkt, till exempel ett väggelement. Väggelementet representerar i detta fall en färdig lösning på en del av problemet att göra levnadsbetingelserna i en byggnad annorlunda än de är utanför byggnaden genom att exempelvis stänga ute fukt och bläst och hålla en angenäm temperatur i huset oavsett förhållandena utanför.

En problemlösning kan också bestå av en kombination av produkter och tjänster. Som exempel kan här tjäna ett prefabricerat standardhus inklusive montering. Denna standardprodukt representerar lösningen på bostadsproblemet för många människor.

En problemlösning kan också bestå uteslutande av tjänster. I detta fall säljer man ett specialiserat kunnande, till exempel en produktionsplaneringsmetod som innebär att man använder ett nätverksdiagram på ett speciellt sätt.

AB Stabil har gjort en inbrytning med två färdiga lösningar på problem som berör samma funktion i en byggnad. Man erbjuder dessa två lösningar, Granit och Korall i två separata försäljningskanaler. Man har visserligen förhoppningar om att kunder som inte är intresserade av den ena lösningen skall välja den andra, men man arbetar inte genom att erbjuda den enskilda kunden ett varierat utbud vid samma tillfälle.

Granit kan man visserligen förändra med hänsyn till marknadskrav. Detta sker dock efter begäran från kunden och göres med motiveringen att man inte kan missa en stororder på grund av att man inte tillmötesgår kundönskemål. Det är möjligt att göra förändringar i produktionsprocessen för vissa seriestorlekar. Denna marknadsanpassning är dock någonting annat än att som marknadssidé ha "att lösa problem rörande den speciella komponenten". Till exempel skulle denna marknadssidé varit ett centralt inslag i AB Stabils marknadsbudskap.

### 10.2.2 Problemlösningens förmåga som marknadssidé

Problemlösningens förmåga som marknadssidé innebär att man varken erbjuder den främmande marknaden en specifik produkt, en särskild produkt-tjänst-kombination eller någon specifik tjänst. Utgångspunkten för denna marknadssidé är i stället den främmande marknaden, där man söker möjligheter

att utnyttja någon aspekt av det kunnande som finns inom företaget. Man är heller inte främmande för att kombinera sitt eget kunnande med kunnandet hos andra företag, vilket i så fall medför att den inbrytande organisationen blir en företagsgrupp. En förutsättning för detta är dock att det egna företagets problemlösningsförmåga är relevant för en tillräckligt stor del av, men inte hela, problematiken.

Svenska Byggbolaget ger i de första skedena av miljöpåverkan en vision av sig själva som "entreprenadföretaget som klarar av att bygga det mesta". "Problemlösning är vår kompetens", säger vVD i Svenska Byggbolaget. "Vi levererar helintegrerade lösningar på olika slags problem."

Vid ett antal industribyggen som man har utfört, har Svenska Byggbolaget ensamt hanterat allt som har berört byggandet, medan andra svenska och utländska företag har stått för processkunnande och maskinleveranser.

### 10.2.3 Marknadsidé - inbrytningsidé

Om vi betraktar våra två slag av marknadsidéer relaterade till de två inbrytningsidéerna, kan vi konstatera vissa samband mellan dessa.

Genomslagsidén har stark samhörighet med en problemlösning som marknadsidé. Om man har stark tilltro till sin inbrytningsidé och den bygger på en systemlösning som man uppfattar som unik innebär detta att man har en färdig lösning som man erbjuder marknaden. Man betraktar i detta fall organisations-miljörelationerna med utgångspunkt från det egna företaget. De lösningar som man har tagit fram uppfattar man som relevanta för de problem som finns på den främmande marknaden.

Det finns också en samhörighet mellan innästlingsidén och problemlösningsförmåga som marknadsidé. Om man har en inbrytningsidé som bygger på att söka på främmande marknader efter möjligheter att utnyttja någon aspekt av sin kapacitet ligger det nära till hands att man som marknadsidé har att lösa problem på den främmande marknaden. Principiellt finns också möjligheten att man på främmande marknader söker efter behov för en standardprodukt som man tillverkar. Man kan alltså även tänka sig innästlingsidéer med en problemlösning som marknadsidé. I båda fallen har vi vid användningen av innästlingsidén en situation där man betraktar organisations-miljörelationerna på så sätt att man försöker upptäcka var på marknaden som man kan arbeta för att ha kompetens att lösa de problem som finns där.



### 10.3 PRODUKTKUNSKAP ELLER MILJÖKUNSKAP HOS PERSONALEN?

I den inbrytande organisationen måste den engagerade personalen både ha kunskap om den egna organisationen och den främmande miljön. När vi här ställer frågan om personalen skall ha produkt- eller miljökunskap gör vi inte det utifrån en föreställning om de två kunskapsstyperna som ömsesidigt uteslutande alternativ. Vad vi här diskuterar är att betydelsen av speciell kompetens inom något av de två kunskapsområdena kan vara värdefull i vissa situationer. Detta får då betydelse för exempelvis företagets rekryteringspolitik och för vilken typ av vidareutbildning som skall belönas för olika typer av befattningshavare.

Orden produkt- och miljökunskap användes här i sin vardagliga betydelse såsom i meningen; "En ingenjör på avdelningen för teknisk utveckling belönas främst för sin förmåga att öka sin kunskap om produkten, medan marknadschefen främst belönas för sin förmåga att kunna förstå sin marknad."

#### 10.3.1 Personal - inbrytningsidé

I Storabygg AB hade man svårt att få de tyska projektledarna att på ett riktigt sätt använda företagets avancerade produktionsledningsmetoder. Man försökte under några år med att skicka svenska duktiga ingenjörer till Tyskland för att där utbilda sina kolleger. Dessa utsända ingenjörer hade emellertid stora svårigheter med att förmedla sina kunskaper. De olika språken som man talade var ett problem. Ett annat problem var att även om man i undervisningssyfte styrde produktionen på en byggsplats på ett sätt som man så framgångsrikt hade utnyttjat i Sverige, var förutsättningarna för rationell planering ibland besvärliga. Exempelvis var leveransdisciplinen från leverantörernas sida dålig. Relationerna mellan de olika typerna av anställda verkade vara annorlunda i Tyskland än i Sverige, löneformen en annan och avtalen för de anställda var olika. Allt detta påverkade planeringsförutsättningarna.

Det var alltså svårt att få riktiga utbildningsförhållanden för den tyska personalen i Tyskland. Alltför mycket där präglades av det sätt att bygga som man hade i sin inbrytningsidé att förändra. Man hade därför planer i Storabygg på att ta tyska projektledare till Sverige för att här låta dem genomgå en grundlig utbildning. Efter denna skulle de vara bättre skickade att gripa sig an problemen på den tyska byggmarknaden.

Vi konstaterar nu att en organisation med en genomslagsidé och en problemlösning som marknadsidé primärt har intresse av att prioritera produktkunskap hos personalen. Grunden för detta är föreställningen om en unik lösning som antages vara relevant för den främmande marknaden

problem. Det viktiga med en sådan inbrytningsidé, sedd i personaldimensionen, är att personalen på ett fulländat sätt behärskar den unika systemlösning som man företräder så att den även i sitt utförande på den främmande marknaden är fulländad.

Licens AB har ett stort kunnande om de produktionsprocesser med vilka man framställer sitt material. Försäljningen till öststaterna av detta kunnande sker i form av hela sådana processer eller delar av dem i nyckelfärdiga fabriker. Inledande miljöpåverkan och kontaktskapande sköts av VD tillsammans med Jan Karp. Karp kommer från öststaterna och har tidigare arbetat på centrala poster i en förvaltning i ett av dessa länder. Han knöts till AB Licens i samband med att licensförsäljningen till öststaterna började. Karps speciella kompetens är en ingående förståelse för sättet att fatta beslut i öststaterna. "Man måste förstå systemet", säger Karp, "annars har man inte en chans".

När förfrågningar om processkunnandeförsäljning har nått Licens AB och inledande förhandlingskontakter har tagits kopplas licensavdelningen inom Licens AB in. På denna avdelning finns det avancerade produktkunnandet. Under det fortsatta förhandlingsarbetet sker en samverkan mellan denna avdelning, VD och Karp.

En organisation som har en innästlingsidé och vars marknadside kan karakteriseras som försäljning av problemlösningssförmåga, såsom är fallet i Licens AB har vissa karakteristika i sin rekryteringspolicy.

Trots att den vara i beskrivningen ovan som man säljer är kvalificerat tekniskt kunnande, är den person som skall utgöra inbrytningens förtrupp rekryterad på grund av sin miljökunskap. Det kvalificerade tekniska kunnandet har ingen betydelse för inbrytningen förrän i de senare skedena då inbrytningsmöjligheterna redan är kända. Vi ger ytterligare exempel

Stora Byggbolagets inledande kontakter i Polen sköttes av Sven Persson, som i många år har bott i landet. Persson har omfattande personkontakter i det polska beslutsfattarsystemet.

När Karl Sjö anställdes på AB List var det avgörande skälet att han varit verksam i Tyskland och ansågs känna den tyska marknaden.

Vad vi också har sett i våra fall är att en person med stor miljökunskap har en smula svårt att komma till sin rätt i en genomslagsidé.

Storabygg AB anställde en ny VD för det tyska dotterbolaget då problemen på den tyska marknaden började bli uppenbara. Denne har stort kunnande men hans synpunkter har svårt att nå ledningen för Storabygg AB. En subkultur med en konkurrerande inbrytningsidé har börjat utvecklas inom dotterbolaget.

#### 10.4 FINANSIERING - EGET ELLER BLANDAT RISKKAPITAL?

Man kan betrakta inbrytningen utifrån aspekten vem som bidrar med de resurser som krävs för att inbrytningen skall kunna genomföras. De insatta resurserna benämner vi riskkapital. Som riskkapital betraktar vi inte enbart det kapital som utgör ägarettillskott i de firmor som kan vara aktuella i samband med inbrytningen. Man måste också beakta de resurser som olika företag kan ställa till förfogande genom att använda kunskaper, arbetskraft, lagerutrymmen och tid för inbrytningen i stället för på något annat sätt.

Med denna utgångspunkt kan man konstatera att det endast finns två internationella verksamhetsformer som huvudsakligen finansieras med eget riskkapital. Dessa två är helägt dotterbolag och export direkt till användaren på den främmande marknaden. Som ett fall av sådan export kan vi betrakta försäljning av den egna organisationens kunskaper. Andra verksamhetsformer såsom joint-ventures, agentförsäljning och dotterbolag med lokalt deläggande bygger på blandat riskkapital.

Om man har en genomslagsidé med en problemlösning som marknadsidé har man inte stora skäl till en inbrytning med blandat riskkapital. Man har inget behov av andra företags tillskott av kunskap och tid, ty lösningen är redan utarbetad man har ingen anledning att via en lokal partner köpa in miljökunskande, ty i genomslagsidéns organisation har man störst nytta av personal med produktkunskap. Någon typ av gemensamt ägande skulle med denna utgångspunkt främst vara ett hot mot möjligheterna att hantera inbrytningen. En delägare skulle kanske vilja förändra någon del av den färdiga och integrerade lösningen.

Storabygg AB som bryter in med en genomslagsidé arbetar med ett helägt dotterbolag för att kunna föra ut sin problemlösning utan att den förvanskas.

Om man däremot har en innäktlingsidé kan det finnas flera skäl till att arbeta med blandat riskkapital. De problem man avser att lösa kanske kräver kompetens som delvis finns i andra företag. Man har vidare ett behov av personal med miljökunskap. Denna kunskap kan man kanske finna hos en koalitionspartner. Sist men inte minst kan en lokal partner utgöra en för inbrytningen stödjande kraft och kan alltså vara ett centralt inslag i innäktlingen.

Alternativet till att få dessa resurser via andra företag är att utrusta den egna organisationen med dem. Om man gör det, kan man också tänka sig innäslående inbrytningar med enbart eget riskkapital.

## 10.5 TEKNOLOGINS FLEXIBILITET

När vi talar om teknologins flexibilitet menar vi de möjligheter som finns att variera produktionsprocessens resultat. Som exempel på en inflexibel tillverkningsteknologi kan vi nämna processen för cementtillverkning. Produktionsutrustningen är skrymmande och kostnaden för att sätta upp en produktionslinje är så stora att mycket stora mängder måste tillverkas för att priset per såld förpackning skall kunna bli acceptabelt. Produktionsprocessens resultat är alltid cement och att få något annat som resultat skulle kräva en total omstrukturering av anläggningarna.<sup>2)</sup>

Den flexibla teknologin exemplifierar vi med ett traditionellt entreprenadföretag. Man har inte mycket kapital bundet i utrustning, det mesta av utrustning som man behöver för att kunna bygga kan fås igenom leasing om man så önskar. Produktionsplatsen kan varieras. Personalen kan vara projektanställd. Även om så inte skulle vara fallet utan personalen är företagsanställd, kan denna personal användas för att utföra många slags byggnadsarbeten. På det hela taget tillåter teknologin många variationer i produktionsprocessens resultat.

### 10.5.1 Teknologi - inbrytningsidé

Ett företag som gör inbrytning med en genomslagsidé kan mycket väl ha en inflexibel produktionsteknologi. Man har en färdig problemlösning och då kan denna lösning mycket väl produceras i en stor, kapitalkrävande anläggning som endast producerar denna problemlösning. Detta kan medföra att man uppnår större effektivitet t ex genom stordriftsfördelar.

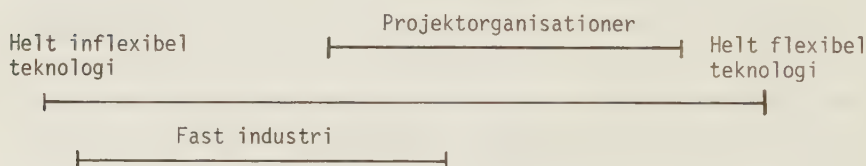
---

2) Vi påpekar skillnaden mellan produkt- och produktionsteknologi. Medan produktionsteknologin för cement är inflexibel, är produktteknologin för cement mycket flexibel. Cement är ju principiellt ett pulver av vilket man kan tillverka en rikt varierad flora av byggnadsverk, andra produkter och till och med pyrdnadsföremål.

Ett företag som gör inbrytning med en innästlingsidé har däremot behov av flexibilitet i teknologin. Man strävar efter att lösa problem på den främmande marknaden och det är då önskvärt att produktionsapparaten kan producera ett antal varierande resultat för att öka möjligheterna för att de producerade resultaten skall kunna vara relevanta lösningar på de problem som man avser att lösa. Givetvis kan man kompensera en viss egen inflexibilitet genom att arbeta med blandat riskkapital, där koalitionspartnern får stå för vissa delar av problemlösandet.

#### 10.5.1.1 Projektorganisationer - fast industri

Generellt sett kan sägas att de projektorganisationer som de normala entreprenad- och konsultföretagen arbetar med har ett försteg framför den fasta, tillverkande byggmaterialindustrin i situationer som kräver innästling och problemlösningssförmåga. De förstnämnda företagstyperna har genom sin traditionella konstruktion en flexiblare teknologi än den fasta industrin.



Figur 10.1 Projektorganisationer har som regel flexiblare teknologi än den fasta industrin.

Även om den fasta industrin inte kan få en så flexibel teknologi som projektorganisationerna, kan man arbeta på att göra den teknologi som man har flexiblare.

I AB List köpte man under den tid som vi samarbetade med företaget en helt ny produktionslinje för Silur. Man behövde utöka kapaciteten i produktionen av Silur. Skälet till att man valde den maskinuppsättning som man gjorde, var att den gav större möjligheter än andra att göra förändringar i produkttegenskaperna hos Silur till en ganska låg kostnad.

Ett annat sätt för den fasta industrin att kringgå problemen med den relativt inflexibla produktionsteknologin är att inte sälja sin produktion utan att sälja sin kunskap om produktionen.

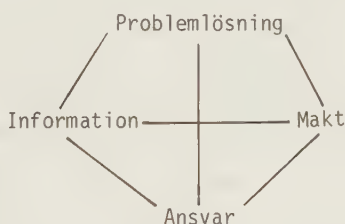


Licens AB säljer kunskap om de produktionsprocesser med vilka AB Stabil producerar Granit och Korall.

## 10.6 STRUKTUR

Vi har tidigare, i kapitel 2, definierat struktur som tendensen att handla på vissa sätt eller organisationens handlingsrepertoar. Med andra ord är vi primärt intresserade av det reella beteendet i organisationerna. Den formella strukturen som t ex organisationsscheman är intressanta därför att de utgör förutsättningar och restriktioner för organisationens handlingsrepertoar.

Man kan karakterisera en organisations struktur på många sätt. Vi är intresserade av de aspekter av organisationsstrukturen som har visat sig vara betydelsefulla för de inbrytande organisationer som vi har studerat. I detta avsnitt kommer vi därför att beskriva de aspekter av strukturen som skapar mönster för problemlösning, informationsflöden, makt- och ansvarsfördelning. Dessa mönster eller delstrukturer är givetvis ömsesidigt relaterade till varandra inom respektive organisation.<sup>3)</sup> Se figur 10.2.



Figur 10.2 Delstrukturer som vi använder i detta avsnitt.

Då de aspekter av strukturen som är intressanta är olika beroende på vilka fenomen och organisationer man studerar, möter vi ett stort antal olika indelningsgrunder för strukturstudier i litteraturen. För vårt syfte har vi funnit att en karaktäristik som gjorts av *Likert*<sup>5)</sup> (1961) är användbar.<sup>4)</sup>

3) En intressant analys av sambandet mellan det vi kallar informationsstruktur och ansvarsstruktur återfinns i *Galbraith*, 1973.

4) Jfr avsnitt 12.2.3 om *Burns & Stalker*, 1961.

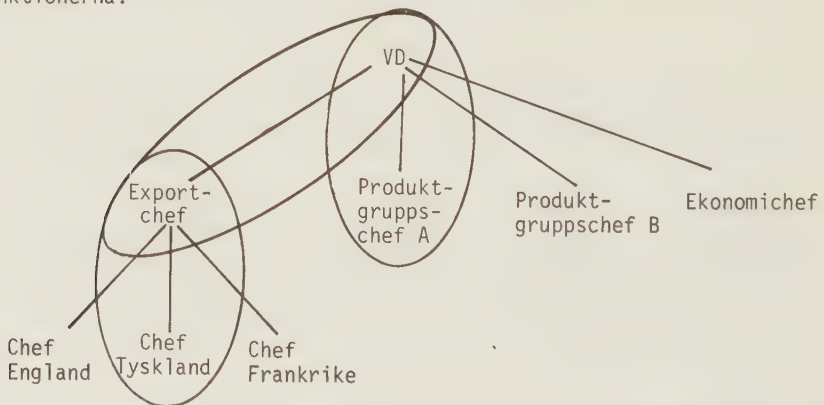
Det innebär att vi beskriver de delstrukturer som vi redovisat ovan med utgångspunkt från problemlösningsstrukturen. Denna karaktäriseras med utgångspunkt från någon av extremformerna man-till-man-struktur eller gruppstruktur. Innebörden som vi lägger i dessa begrepp redovisar vi i samband med strukturbeskrivningarna i nästa avsnitt.

Nästa avsnitt innehåller en karaktäristik av strukturen i fyra av våra fallstudieorganisationer. Därefter gör vi en sammanställning av de gemensamma och skiljande egenskaperna hos de organisationer som arbetar inom man-till-man-struktur respektive gruppstruktur. Slutligen relaterar vi strukturegenskaperna till organisationsdimensionerna och inbrytningsidén som helhet.

#### 10.6.1 Man-till-man-strukturen<sup>5)</sup>

I man-till-man-strukturen löses problem genom kommunikation mellan två personer. Chefen får informationsåterföring från sin närmaste underställda, som i sin tur får order från sin chef. I den hierarkiska struktur som bildas blir en individ ansvarig för samordningen av underordnade enheter. Samordningen sker alltså hos individer, inte i grupper.

I det formella organisationsschema som finns i figur 10.3 har vi markerat beslutsgrupperna med ovaler. Här framgår hur samordningen mellan exportchefens område och de sidoordnade chefernas område går genom VD. Givetvis kan man även i denna modell tänka sig att de sidoordnade cheferna träffas på diskussionsmöten. Det väsentliga är att det är chefen som själv står för besluten angående samordningen av de olika funktionerna.



Figur 10.3 Problemlösningsstruktur enligt "man-till-man"-modellen

5) Likert (1961) kap 8



Genom denna modell kan man lätt definiera funktionsansvar och på det sättet skapa konkurrens mellan sidoordnade chefer. Denna konkurrens kan visserligen fungera som motivationsfaktor, men många gånger kan den också leda till felaktig suboptimering i organisationens verksamhet. Den naturliga strävan för exportchefen är till exempel att skapa så fördelaktiga villkor som möjligt för sina underlydande enheter, oavsett om detta drabbar till exempel produktgruppscheferna. Stridigheter om prissättningen kan man visserligen lösa med hjälp av någon operationell kalkylregel, men kvalitativa dispyter om t ex produktutformning och sortimentsbredd kan tära hårt på ett företags resurser.

Informationsåterföringen, som går via exportchefen till VD kan lätt påverkas av funktionsansvarigheten. Eftersom funktionschefen endast är ansvarig för sitt område är det en naturlig tendens att han är mån om att framhäva sin funktions förträfflighet och de övriga funktionernas bristande samarbetsförmåga. Den underordnade lär sig snabbt vilken information chefen vill ha och vilken han är mindre tillfredsställd av, och inrättar gärna sin informationsåterföring därefter. Eftersom han inte har kännedom om, eller åtminstone inte ansvar för samordningen mellan sin egen och de övriga funktionerna inriktas hans eget informationsinhämtande lätt på ett alltför snävt område.

#### 10.6.1.1 AB Stabil

AB Stabil försökte skapa en organisation med gruppansvar. Utgångspunkten var en matrisorganisation där det var tänkt att exportchefen tillsammans med produktgruppscheferna skulle vara ansvariga för utlandsverksamheten, medan marknadschefen tillsammans med produktgruppscheferna var ansvarig för verksamheten i Sverige (se figur 10.4). Samordningsproblemen skulle lösas genom förhandlingar mellan funktionscheferna och produktgruppscheferna, medan VD övervakade samordningen.

| Produktchef | Exportchef     | Marknadschef   | Ekonomichef        |                |
|-------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|
| A           |                |                |                    | resultatansvar |
| B           |                |                |                    | resultatansvar |
| C           |                |                |                    | resultatansvar |
|             | resultatansvar | Resultatansvar | Finansiellt ansvar |                |

Figur 10.4 Misslyckad ansvarsstruktur för Stabil AB

Av flera orsaker fungerade aldrig matrisorganisationen som tänkt. En del av cheferna i matrisen var unga, nyanställda specialister som lyckades mycket bra i förhandlingarna med de övriga cheferna. Några av personerna i matrisen var äldre män som hade arbetat länge i företaget. Dessa hade svårt att hävda sig i förhandlingarna men ansåg att de som erfarna fackmän i enlighet med den gamla andan inom företaget borde få mer att säga till om.

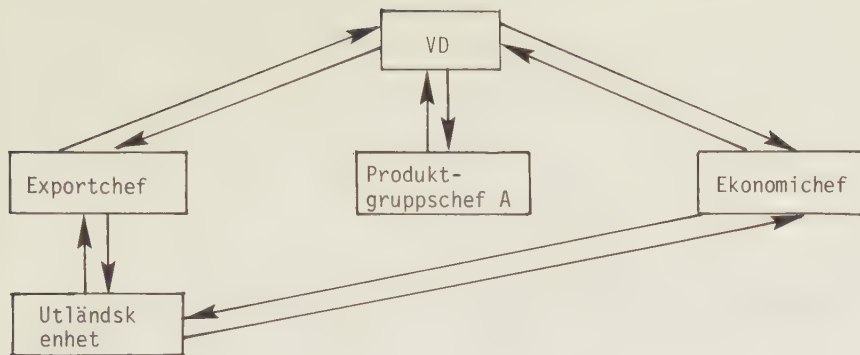
Följden av detta blev att förhandlingarna skapade konflikter som inte kunde lösas i matrisen. Några chefer gick till VD med problemen, medan andra gick högre upp i koncernen för att utnyttja de kontakter man skapat vid en lång verksamhet i företaget. Tanken om att besluten skulle fattas i gruppen föll sönder.

Man tog inom företaget konsekvenserna av detta och övergick, även formellt, till den man-till-man-struktur som reellt redan existerade. Som framgår av figur 10.3 innebär detta att exportchefen ensam fick ansvaret för den utländska verksamheten. Samordningen med produktgruppscheferna sker genom VD:s försorg.

Innehållet i informationsflödet från de främmande marknaderna bestäms i hög grad av exportchefen. Den informationsåterföring som produktgruppscheferna får från de främmande marknaderna består till övervägande delen av klagomål på produkternas utformning, hållbarhet och liknande. Om de övriga funktionscheferna vill ha speciell information från den utländska marknaden måste de göra särskilda förfrågningar. Exempel på sådan information kan vara att marknadschefen, som ansvarar för de nordiska marknaderna vill ha tips på produkter som konkurrenter framgångsrikt har introducerat på de utländska marknaderna.

Denna typ av organisationsstruktur för den internationaliserande organisationen kan alltså medföra att man får en osmidigare samordning mellan utlandsverksamheten och övriga funktioner inom företaget. Å andra sidan löper man inte så stora risker för att organisationens resurser skall ianspråktagas för inre konflikter.

I man-till-man-strukturen tenderar informationsflödena att bli spridda. Figur 10.5 visar den informationsstruktur som uppstod i Stabil AB.



Figur 10.5 Informationsflöden vid "man-till-man"-struktur för internationaliserad organisation.

#### 10.6.1.2 Storabygg AB

Genom karaktären på verksamheten inom byggbranschen har man inom delbranscher sedan länge arbetat med projektorganisationer. En stor del av verksamheten inom byggnadsindustrin och konsultbranschen sker som projektarbeten. Detta har genomsyrat hela organisationsuppbyggnaden i några företag.

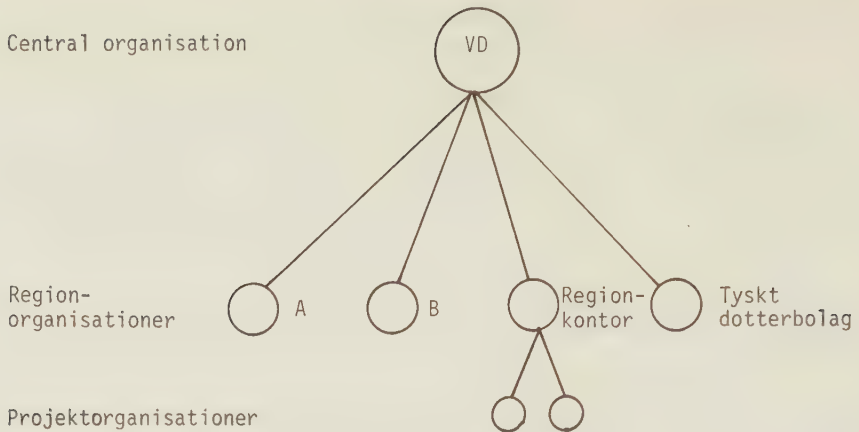
Storabygg AB har en liten central organisation som fattar policybeslut och vissa speciella funktioner, som ekonomisk kontroll och teknisk utveckling.

Företagets verksamhet är indelad i ett antal geografiska regioner där regionorganisationen står för normal projekterings- och byggverksamhet.

Det tyska dotterbolaget har i stort sett samma ställning som regionorganisationerna i Sverige.

Normalt skapar regionorganisationen projektorganisationer för de objekt där man vill lämna anbud. Projektorganisationen består främst av personal från regionorganisationen, men denna kompletteras ofta med personal från fristående konsultfirmor.

Ett formellt organisationsschema som visar ansvarsstrukturen kan se ut som figur 10,6 visar.



Figur 10.6 Formellt organisationsschema för Storabygg AB

Den formella ansvarsstrukturen ger intrycket av en starkt decentraliserad organisation där de olika projektorganisationerna har en autonom ställning i förhållande till övriga delar av organisationen.

Ur en problemlösningsspekt ser strukturen något annorlunda ut. Styrningen av underordnade enheter från den centrala organisationen sker dels genom ekonomisk kontroll dels genom spridning eller indoktrinering av ledningens policybudskap. Budskapet från ledningen ger oftast en mycket snäv handlingsram för region- och projektorganisationerna. Man får på de lägre nivåerna stor handlingsfrihet bland ett begränsat antal handlingsalternativ.

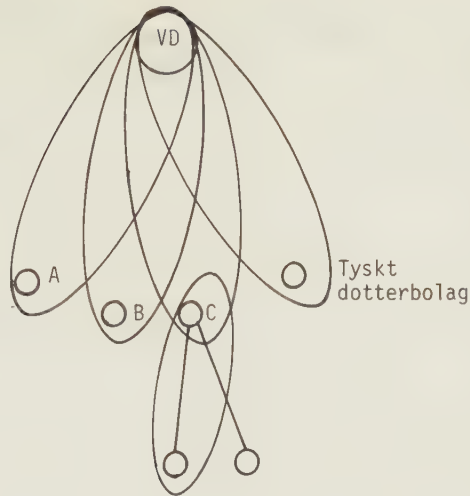
Ledningen försöker sprida sin ideologi genom olika utbildningsinsatser. Tjänstemännen inom organisationen görs till exempel väl förtrodda med företagets policy genom presentationer av företagsledningen och seminarieverksamhet som leds av utomstående organisationsforskare.

Figur 10.7 är ett försök att illustrera problemlösningssstrukturen i Storabygg AB. Projektorganisationen har stor handlingsfrihet när det gäller operativa beslut för det aktuella projektet. De handlingsramar som projektet får ställs i första hand upp av regionorganisationen. Denna är emellertid i sin tur styrd av de policybudskap som kommer från den centrala organisationen. Dessa innefattar råd som ger vägledning om vilken typ av objekt som man skall lämna anbud på, vilken byggteknik man skall använda, konkurrensmedel och så vidare.

Central organisation

Regionorganisationer

Projektorganisationer



Figur 10.7 Problemlösningsstrukturen för Storabygg AB

Problemlösningsstrukturen i Storabygg AB innebär alltså att man från ledningsgruppen skapar handlingsramar för lägre enheter. Dessa lägre enheter arbetar i vissa avseenden som autonoma enheter, men anpassas ändå till organisationens ideologi utan att någon traditionell ordregivning behöver ske.

Informationsstrukturen tillåter ett fritt flöde av alla sorters information uppifrån och ner genom information från företagsledningen och de ovannämnda utbildningsinsatserna. För information från de lägre organisationsnivåerna finns rutiner när det gäller ekonomisk rapportering. Information av annan karaktär ryms ej inom informationsstrukturen.

Ledningsgruppen får genom sin policyskapande funktion en central maktposition. Regioncheferna har möjligheter att skaffa information om sin region. Eftersom denna information i allmänhet inte ligger till grund för policyskapande kan man inte påstå att denna inplacering i strukturen ger någon viktigare position från maktsynpunkt.

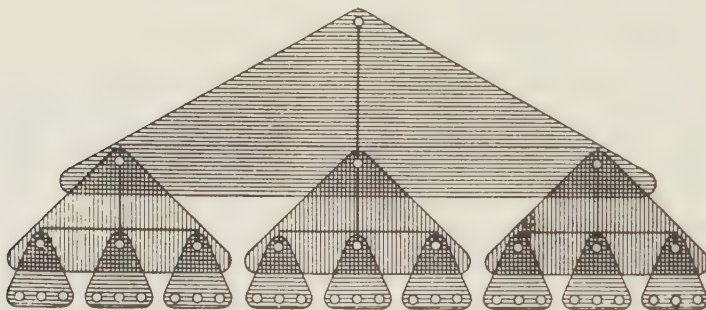
Det är givet att en organisation endast kan fungera på detta sätt om man har en ledare som är en stark personlighet med möjlighet att sälja en ideologi. Ledningsgruppen som helhet måste kunna förutse en stor variationsrikedom i miljön när man ställer upp handlingsramarna för regioner

och projekt. Eftersom företaget hittills varit mycket framgångsrikt i Sverige kan man också konstatera att ledningsgruppen har haft denna förmåga när det gäller den svenska miljön.

Av den övriga personalen krävs det, för de löpande verksamheten, främst "fackkunskap".

#### 10.6.2 Gruppstruktur

Likert<sup>6)</sup> för fram vad han kallar "the overlapping group of organization" som den bästa strukturen för problemlösning i en organisation. Denna organisationsform bygger på att chefen i en grupp ingår som underlydande i en större grupp och så vidare genom hela organisationen. I figur 10.8 illustreras detta förhållande. De runda ringarna betecknar personer medan de skuggade triangelarna representerar grupper. De heldragna linjerna inne i figuren visar interaktionsmönstret.



Figur 10.8 Gruppstruktur

Källa: *Likert* (1961) s 105

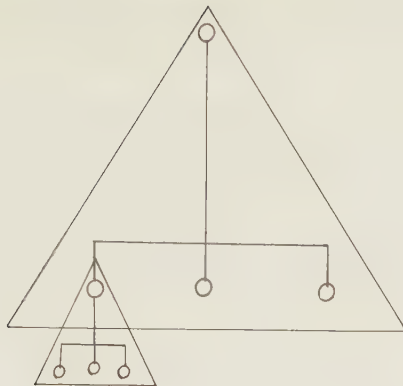
När vi intresserar oss speciellt för ett svenskt företag med verksamhet i utlandet kan denna "gruppstruktur" se ut som i figur 10.9.

6) *Likert*, 1961.



Moderbolag

VD

Produkt- och  
funktionscheferUtländska  
dotterbolag

Figur 10.9 Gruppstruktur i företag med internationell verksamhet

Chefen för den utländska verksamheten ingår som underordnad i en beslutsgrupp inom moderbolaget, samtidigt som han är en del av den utländska enheten. För att belysa hur denna problemlösningsstruktur kan fungera vid en inbrytning visar vi ett exempel från ett av våra praktikfallsföretag.

#### 10.6.2.1 AB List

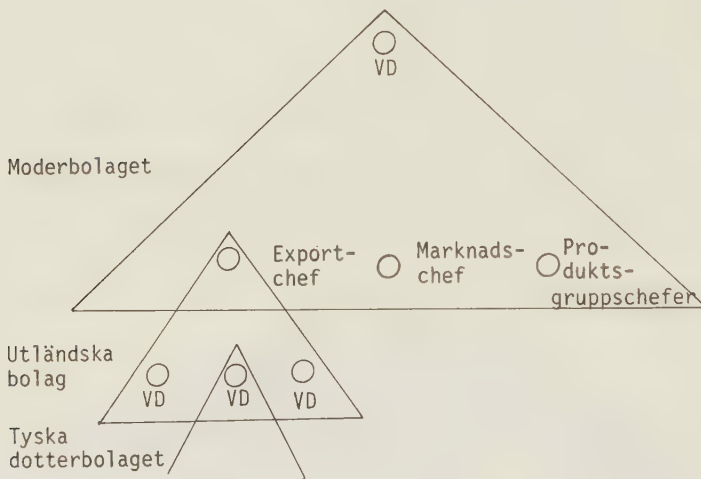
I AB List ingår exportchefen i den grupp som under VD:s ledning fattar policybeslut inom organisationen. Inom denna grupp representerar exportchefen tre utländska dotterbolag. De övriga i gruppen är marknadschefen som svarar för den nordiska marknaden samt produktgruppscheferna. (Se figur 10.10.)

Exportchefen är också medlem, och tillika chef, i en beslutsgrupp där cheferna för de tre utländska dotterbolagen ingår. I denna grupp representerar exportchefen moderbolaget. Genom att exportchefen i en situation är representant för de utländska bolagen och i en annan situation spelar rollen av moderbolagsrepresentant identifierar han sig med båda enheterna.

Både gruppen och VD inom moderbolaget och gruppen under exportchefen i de båda utländska bolagen är beslutsgrupper. Det är alltså inte bara frågan om allmänna diskussioner vid gruppernas möten, utan de reella besluten fattas också här. Inom gruppen i moderbolaget är varje re-

presentant inte enbart ansvarig för den del han representerar utan också för gruppens beslut som helhet.

Gruppernas arbete styrs och sammanfaller med ett budget- och planeringsarbete. Gruppen under VD sammanträder med jämna mellanrum för att fastställa femårsplaner och budget. Exportchefen ansvarar för att moderbolagets budgets och planer i sin tur fastställs vid sammanträden inom gruppen under exportchefen.



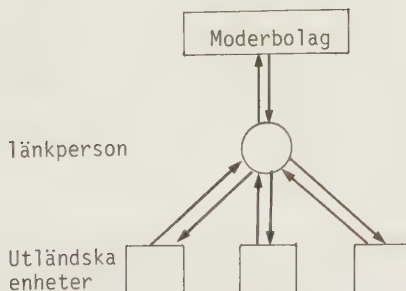
Figur 10.10 Problemlösningsstrukturen i AB List

Exportchefen är resultatansvarig för de främmande marknader på vilka man är verksam. Marknadschefen är resultatansvarig för de skandinaviska marknaderna. Produktgruppscheferna är resultatansvariga för försäljningen av sina respektive produktgrupper på alla marknader. Ansvarsstrukturen kan därför avbildas med hjälp av en matris. (Se figur 10.11)

|                                     | Produktgrupps-<br>chef 1 | Produktgrupps-<br>chef 2 | Produktgrupps-<br>chef 3 |                     |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| Marknadschef<br>(Sverige)           |                          |                          |                          | Resultat-<br>ansvar |
| Exportchef<br>(Övriga<br>marknader) |                          |                          |                          | Resultat-<br>ansvar |
|                                     | Resultatansvar           | Resultatansvar           | Resultatansvar           |                     |

Figur 10.11 Ansvarsstruktur i AB List

Informationsåterföringen i AB List ser ut som visas i figur 10.12. Exportchefen, som fungerar som en länk mellan utlandsverksamheten och det svenska moderbolaget har en mycket central position i informationsstrukturen. Praktiskt taget all information måste gå genom honom. Hans selektion av den information som kommer från den utländska verksamheten, blir helt avgörande för informationsåterföringen. Genom att utforma rapporteringsrutiner kan moderbolaget visserligen påverka den rutinmässiga informationsåterföringen, men avgörande för huruvida man skall lyckas upptäcka kritiska relationer och kritiska förändringar i den utländska verksamheten är länkpersionens-exportchefens förmåga att behandla eller vidarebefordra relevant information.



Figur 10.12 Informationsflöden i AB Lists internationella verksamhet

Genom att länkpersionen-exportchefen i hög grad kan styra informationsflödet får han också stor makt. Genom att han förser moderbolagets problemlösningssgrupp med den klart övervägande delen av det för den utrikes verksamheten kritiska beslutsunderlaget, har han möjligheter att

i hög grad styra problemlösningen i denna grupp. När det gäller implementering av beslut fattade i moderbolaget får han en motsvarande ställning genom att han skall överföra styrintformationen till den underlydande gruppen.

På en länkpersion som exportchefen i AB List ställs kravet att han sin maktställning till trots skall ha förmåga att medverka i problemlösning i grupp. Karl Sjö agerade personligen på så sätt att man i moderbolaget uppfattade honom som den naturliga och legitima kunskapskällan om de främmande marknaderna. Samtidigt uppfattade man i dotterbolagen honom som den internationella verksamhetens stöd och kunskapskälla i moderbolaget.

VD hade stor förmåga att delegera beslutsfattandet till produkt- och funktionscheferna, som alltså i grupp fick lösa uppkomna problem via förhandlingar med varandra. VD:s tuffa personliga attityd gjorde att man försökte lösa problemen själv, hellre än att söka hjälp hos honom. VD:s sätt att arbeta var sådant att han vid gemensamma sammanträden stimulerade problemlösning och kreativitet hos sina underställda med hjälp av framkastade idéer och provocerande frågor. Han ingrep direkt i verksamheten först när alltför stora avvikelser från budget uppträdde. "Jag läser bara resultatdiagram", säger VD, "och går man under budget så slår jag till".

#### 10.6.2.2 Svenska Byggbolaget

I Svenska Byggbolaget ansvarar Anders Lund för inbrytningen i Polen. Han ingår samtidigt i direktionen för Svenska Byggbolaget som ansvarig för produktionsavdelningen.

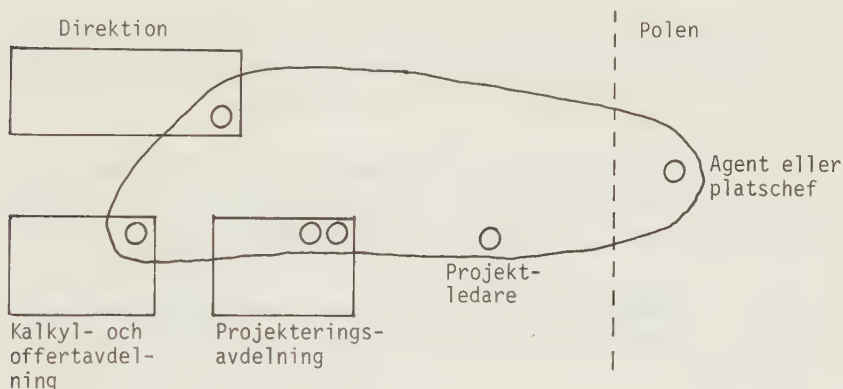
Svenska byggbolagets inbrytning inriktas på marknaden för större huskomplex i Polen. Detta innebär att man är intresserad av såväl större bostadshus som kontors- och industrilokaler. Marknadsidén karaktäriseras dessutom av att man vill ha totalansvar för byggnaden inklusive inredningsdetaljer. Man är bara intresserad av projekt där man själv kan stå för projektering och produktion.

De första kontakterna inför ett aktuellt objekt har i början av inbrytningen tagits av Sven Persson som fungerade som Svenska Byggbolagets agent i Polen. När Sven Persson upptäckt något kommande objekt

som kan vara av intresse för bolaget har han sett till att de polska myndigheterna sänder en förfrågan.

Efterhand har Svenska Byggbolagets verksamhet medfört att man har fått kontakter med kombinatchefen. Det är dessa som, på lokal nivå, definierar behovet av eventuella inköp av anläggningar och dylikt. Parallellt med arbetet på ministerienivå försöker Anders Lund och den polenstationerade personalen att sälja sin kapacitet på kombinatnivå. "Vi arbetar uppifrån och ner samtidigt som vi arbetar nerifrån och upp". Om man möts på rätt ställe kommer försäljning till stånd. (Se figur 10.13)

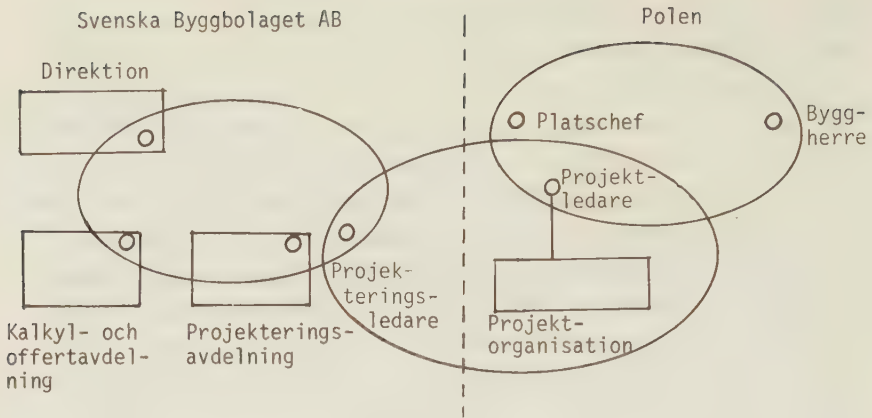
Så snart det blir aktuellt att lämna anbud på ett objekt tillsätts en projektledare som med hjälp av projekterings- och kalkylpersonal utarbetar anbud och bearbetar de aktuella intressenterna. (Se figur 10.13)



Figur 10.13 Problemlösningsstruktur vid utarbetandet av anbud.

När och om anbudet antas tillsätts stommen till en projektorganisation. Projektledaren tilldelas resurser från kalkyl- och projekteringsavdelningarna för att förbereda projektet. Projektorganisationen urskiljs successivt från de centrala avdelningarna och ledningen flyttas så småningom över till Polen.

Från projektorganisationen i Polen sker de löpande kontakterna med huvudkontoret via en projekteringsledare som blir projektledarens "skugga" i Sverige. (Se figur 10.14) Projektledaren har dock allt ansvar för projektet och huvudkontoret ger endast råd vid förfrågningar.



Figur 10.14 Problemlösningsstruktur vid pågående projekt

I Polen har projektledaren också tillgång till Svenska Byggbolagets platschef i Polen. Denne leder också själv ett antal projekt.

Informationsstrukturen är olika för operativ information som rör pågående projekt och för information som utgör underlag för anbudslämnande. Den operativa information som når huvudkontoret går normalt från projektledaren via projekteringsledaren. Information som utgör underlag för anbudslämnande går i stället direkt till utlandschefen. Informationsåterföringen från den egna verksamheten i Polen sker dessutom genom att projektledaren när projektet är avslutat arbetar inom projekteringsavdelningen under utlandschefen till starten för nästa projekt.

Utlandschefen fungerar som länkpersion i förhållande till övriga direktionen samtidigt som projektledare och projekteringsledare är länkpersioner mellan den polska verksamheten och projekterings- och kalkylavdelningarna. Då utlandschefen Anders Lund dessutom är den som tillsätter projektledare och projekteringsledare har han en central ställning i maktstrukturen. Projektledarbefattningen innebär givetvis temporärt en viktig maktposition, även om handlingsfriheten är begränsad. Platschefen i Polen fungerar som en länk mellan byggherre och entreprenör.



### 10.6.3 Karaktäristika hos strukturerna

Gruppstruktur och man-till-man-struktur är schematiska begrepp, som kan finnas i en mängd olika variationer. Vi menar dock att det finns skillnader i vissa egenskaper som gör att en organisation som huvudsakligen arbetar inom en gruppstruktur har förutsättningar att fungera på ett annat sätt i förhållande till sin miljö än om man hade arbetat inom en man-till-man-struktur. I detta avsnitt skall vi redogöra för några av de karaktäristika som utmärker det ena slaget av struktur i förhållande till den andra.

#### 10.6.3.1 Karaktäristika för en man-till-man-struktur

En organisation med typisk man-till-man-struktur kännetecknas av att

Lösningar på problem fastställs av *en* överordnad, den underordnade får ge rekommendationer men ej fatta beslut.

Individer kan skaffa sig makt genom att inte sprida en del av den tillgängliga informationen. Det finns dock inga naturliga makt-positioner som bryter ansvarshierarkin.

Ansvarsstrukturen blir en hierarki av individer. Man-till-man-strukturen kan t ex återfinnas i linje-stabsorganisation, funktionsorganisation eller divisionaliserade organisationer.

Man-till-man-strukturen kännetecknas ofta av lätt definierbara ansvarsområden för individerna. Revirtänkande och konkurrens uppstår lätt, vilket kan användas för att uppnå högre effektivitet.

En organisation med man-till-man-struktur kan ha mer eller mindre centraliserad ansvarsstruktur. En divisionsorganisation är exempel på det senare. En decentraliserad organisation med man-till-man-struktur tenderar dock att ställa upp fasta ramar inom vilka de underordnade får arbeta.

Beslutsprocessen kan bli effektiv genom att det bara finns en beslutsfattare.

För att få förändringar i strukturen måste man ofta ändra toppen i ansvarshierarkin. Förändringar, till exempel av personer, på lägre nivåer behöver inte medföra att strukturen förändras.

Man-till-man-strukturen är i sig ett försvar av stabiliteten i organisationen.

#### 10.6.3.2 Man-till-man-struktur - organisationsdimensioner

Om organisationens marknadssidé baseras på att utbjuda problemlösningss-förmåga kan man-till-man-strukturen vara mindre lämplig. Övergripande kunskap tenderar att återfinnas högst upp i ansvarshierarkin medan mil-jökontakten sker på lägre nivå. För en organisation som utbjuder pro-blemlösningssförmåga är det i allmänhet en styrka att ha så nära kontakt som möjligt mellan individer som har miljökunskap och de som har över-gripande kunskap om organisationsförmåga.

För en marknadssidé som baseras på att organisationen vill sälja färdiga problemlösningar kan en man-till-man-struktur vara den effektivaste. Strukturen är uppbyggd för att underlätta spridning av information uppi-från och ner i organisationen. Den ger goda möjligheter att försänka ledningens budskap i hela organisationen utan att budskapet blir ifråga-satt på ett sätt som leder till ineffektivitet.

Man-till-man-strukturen medför normalt att specialisering och specia-listkunskap gynnas medan övergripande generell kunskap endast är värde-full för personal i ledningen. Om man ser på organisationsdimensionen personal karaktäriseras den i en man-till-man-struktur av att produkt-och miljökunskap finns hos olika individer, ofta också inom olika or-ganisationsenheter. Man får exportcentra som är bra på att lösa del-problem.

Finansieringen av verksamheten kan påverka man-till-man-strukturens effektivitet. Om någon del av verksamheten finansieras med riskkapital från någon utanför organisationen kan det vara svårt att upprätthålla den hierarkiska ansvarsstrukturen. En agent som inte själv står för något större riskkapital kan lättare förmås att acceptera ledningens budskap.

En inflexibel produktionsteknologi passar bra in i en man-till-man-struktur. En flexibel produktionsteknologi kommer däremot inte till sin rätt eftersom man får få individer som kan generera handlingsal-ternativ för att utnyttja flexibiliteten. Detta kan givetvis uppvägas av att ledningen, som har den övergripande kunskapen om teknologins

möjligheter och behovet av olika miljöutspel, är desto mer kreativ och effektiv när det gäller att utnyttja de resurser som flexibiliteten kan ge.

### 10.6.3.3 Karaktäristika för en gruppstruktur

Bland de viktigare karaktäristika hos en organisation med typisk gruppstruktur finner vi att:

problemlösningen normalt sker i grupp,

vissa individer blir länkpersioner med en viktig informationsåterföringsfunktion,

länkpersionen kan bli ett maktcentrum,

den ansvarsstruktur som bäst överensstämmer med gruppstrukturen är matrisorganisationen.

Denna typ av struktur ställer speciella krav på individernas sätt att fungera. Relationerna mellan individer karaktäriseras i den fungerande gruppstrukturen inte av konkurrens och tävling utan snarare av konflikt och förhandling.

En viss grad av delegering av beslut måste ske för att gruppstrukturen skall bli meningsfull. Gruppstrukturen behöver dock inte omfatta alla nivåer i en organisation.

Beslutsprocessen tenderar att bli mer omfattande då varje problem kan belysas ur flera aspekter. Genom en hög grad av delegering kan beslutsprocessen ändå göras hanterbar.

Det krävs relativt små åtgärder för att förändra strukturen. Genom att förändra en komponent, till exempel att byta ut en länkpersion, får man återverkningar på åtminstone den aktuella systemnivån och nivåerna under.

Förändringar initieras ofta, då strukturen tenderar att stödja uppkomsten av konflikter mellan individer.

#### 10.6.3.4 Gruppstruktur - organisationsdimensioner

Gruppstrukturen passar bra ihop med en marknadssidé som bygger på att organisationen vill utbjuda problemlösningsförmåga. Då man kan beakta många dimensioner av ett problem har man också förutsättningar för att skapa alternativa problemlösningar. Den övergripande kunskapen konfronteras med miljökunskap på låg nivå i ansvarsstrukturen.

Om marknadsidén bygger på att organisationen vill bjuda ut färdiga problemlösningar kan gruppstrukturen visa sig vara mindre effektiv. Den förhållandevis omständiga beslutsprocessen uppvägs inte av den större förmåga till generering av alternativa problemlösningar eftersom de aktuella alternativen är givna.

När det gäller kunskapsutvecklingen hos personalen tenderar gruppstrukturen att uppmuntra kunskap som inte är specialistbetonad. Eftersom individer med olika bakgrund tillsammans skall lösa problem kan en bredare kunskapsbas tvingas fram hos individen. I en idealiskt fungerande organisation innebär detta att produktexperter tillförs miljökunskap och miljöexperter produktkunskap.

Gruppstrukturen kan vara lättare att upprätthålla i förhållande till närstående intressenter om dessa står för någon del av riskkapitalet. En agent som själv satsar riskkapital har eget intresse av att direkt få påverka organisationens problemlösning än den som arbetar utan eget riskkapital. Man kan också se en större benägenhet från organisationen att inlemma en kapitalsatsande intressent i problemlösningen.

När vi kopplar strukturen till graden av flexibilitet i teknologin kan vi se en viss överensstämmelse mellan gruppstruktur och flexibel teknologi.<sup>7)</sup> Gruppstrukturen ger förutsättningar att utnyttja flera olika handlingsalternativ. En flexiblare teknologi ger flera möjliga handlingsalternativ varför en organisation med gruppstruktur har ett större behov av flexibiliteten. Givetvis är dimensionerna ömsesidigt påverkande så att gruppstrukturen tenderar att driva fram en flexiblare teknologi samtidigt som en organisation med flexibel teknologi tenderar att gå mot gruppstruktur.

---

7) Jfr Woodward, 1973 (1958) som ser teknologin ur en delvis annan aspekt.

#### 10.6.4 Struktur ← inbrytningsidé

Genomslagsidén kräver en struktur som medger hård styrning i den meningen att man kan föra ut organisationens ideologi eller specifika systemlösning till alla delar av organisationen utan att de grundläggande egenskaperna i ideologin eller lösningen förvanskas. I en gruppstruktur som stärker tendenserna att ifrågasätta lösningar är det svårare att föra ut budskapet utan att det förändras.

En man-till-man-struktur ger ledningen bättre förutsättningar för att föra ut budskap även om man måste vara medveten om risken för att information som går linjevägen förvanskas.

Innästlingsidén kräver i första hand avkänningsorgan på de aktuella marknaderna. Gruppstrukturen kan innebära att man får individer som både är i nära kontakt med miljön och som har möjlighet att delta i generering av handlingsalternativ. En renodlad man-till-man-struktur innebär däremot att de individer som har närkontakt med marknaden får sämre stöd i utvecklandet av handlingsalternativ. Informationen måste ofta flyta genom flera individer i organisationen innan man får möjlighet att belysa problemen i flera dimensioner.

#### 10.7 GENOMSLAGSIDÉ OCH INNÄSTLINGSIDÉ UNDER OLIKA MILJÖBETINGELSER

Innästlingsidén bygger till stor del på att lära sig att förstå främmande miljöer. Med hjälp av miljökunskapen skall man sedan försöka utnyttja de möjligheter som finns att nästla sig in i det främmande byggsystemet. Denna idé är potentiellt gångbar i alla miljöer. I de fall där den inte är det, beror det på bristande förmåga i organisationen. Antingen brister man i förmåga att skaffa sig relevant miljökunskap eller också har man inte kunskaper och kapacitet nog för att lösa vissa av den främmande marknadens problem.

Medan innästlingsidén alltså är potentiellt gångbar i alla miljöer, ställer genomslagsidén ett krav på miljön. Med genomslagsidén följer ju en färdig lösning på ett problem. Den svenska byggbranschens företag har inte, internationellt sett, en sådan makt att man kan tvinga lösningar på främmande marknader. Det krävs därför att minst en intressent i det främmande byggsystemet har intresse av att acceptera den lösning som man försöker slå igenom. Detta implicerar samtidigt

att denne intressent har intresse av att förändra någon del av det egna byggsystemet.

Med denna utgångspunkt har vi gjort vår typifiering av miljöer. Det är rimligt att tänka sig att möjligheterna att framgångsrikt genomföra en genomslagsidé ökas ju fler intressenter det finns i det främmande byggsystemet som är villiga att acceptera en genomslagen lösning. Chansen att sådana intressenter skall finnas ökar med antalet oberoende beslutspunkter i den främmande miljön. Vid en beslutspunkt finns en beslutsfattare eller en grupp av beslutsfattare som kan påverka delar av det främmande byggsystemet.

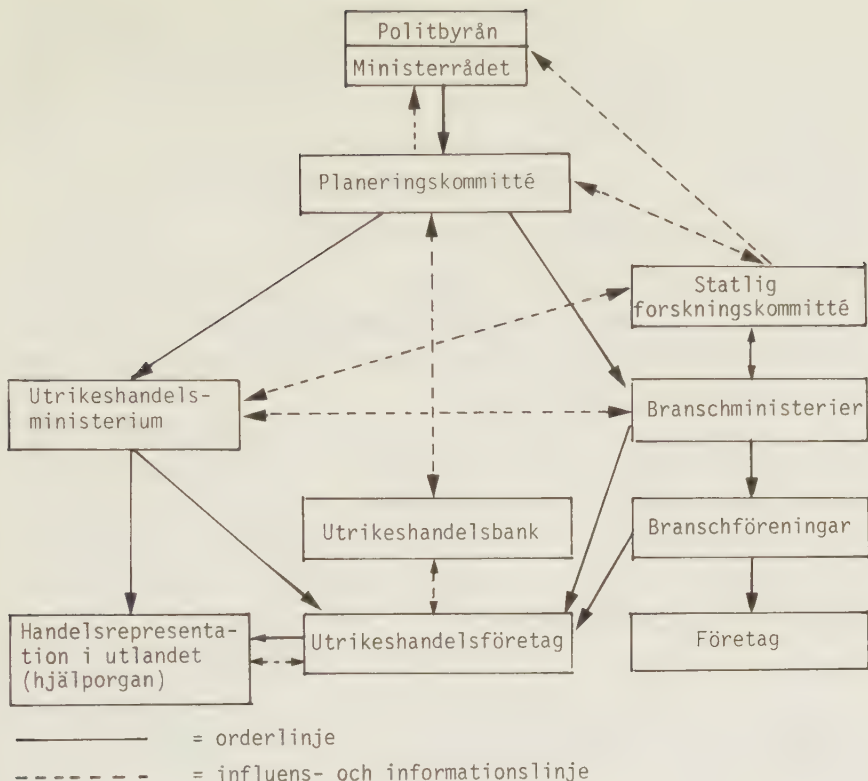
Beslutssystemet för byggande ser i Polen principiellt ut som visas i figur 10.15.

Som framgår av bilden och bildtexten är det polska beslutssystemet för byggande en väl integrerad enhet av remissinstanser men med få oberoende beslutspunkter. Att finna dessa har också sina problem eftersom det inom de olika organisationerna finns vissa personer som har större inflytande på beslutsfattandet än andra. En inbrytning med genomslagsidé i Polen kan alltså komma att visa sig vara besvärligt.

I Tyskland är läget ett annat. Beroende på byggnadsärendets art fattas beslut antingen i privata företag, i kommuner, i kommunblock (Kreis) eller på delstatsnivå. Inga normala byggärenden går högre i hierarkin än till delstatsnivå. I det tyska samhället har man också en annan grundfilosofi än i det polska. Man anser det i Tyskland vara rimligt att flera inhemska organisationer, tillsammans med utländska, konkurrerar om att få uppföra olika typer av byggnader. Det kan alltså ligga i vissa organisationers intresse att skapa konkurrensfördelar genom nya systemlösningar.

Det finns alltså i Tyskland relativt många oberoende beslutspunkter. Det finns också indicier som tyder på att man vid vissa av dessa beslutspunkter kan ha intresse av att fatta beslut som innebär försök till förändring av delar av det tyska byggsystemet. I denna typ av miljö har en genomslagsidé större möjligheter att få framgång än i den typ av miljö med få oberoende beslutspunkter som vi har låtit Polen vara exempel på.





**Figur 10.15** Schematisk bild av utrikeshandelssystemet i en öststat.  
 Källa: *I Szemberg, B Högberg: Byggnadsindustrin i Polen och dess koppling till utrikeshandeln*. Stencil. Göteborg 1972.

#### Figurtext:

Alla kontrakt som gäller utrikeshandel tecknas formellt av något av utrikeshandelsföretagen, som reellt tar hänsyn till omständigheter som rör t ex handelsbalans, valutaflöden och det formella kontraktsinnehållet.

Behovsinventering och framställande av önskemål om t ex investeringar görs genom involverade branschorgan. Branschorganen på nationsnivå är ministerier, på regionalnivå branschföreningar medan företag är den producerande enheten. Byggnadsministeriet med underlydande branschföreningar och företag ger de fackmässiga avvägningarna vid byggande. Oftast är dock även andra ministerier, föreningar och företag inblandade.

Byggandet av en mejerianläggning ligger t ex också inom ministeriet för livsmedelsproduktion. Dessutom är som nämnts även utrikeshandelsministeriet involverat i beslutsprocessen när det är frågan om utrikeshandel.

Utöver de organ som beslutar i inköpsfrågor påverkas en eventuell affär av planeringskommittén. Denna fastställer de planer som styr resursallokeringen. För att en investering skall vara möjlig måste den infogas i de övergripande planerna. Finns den inte med i gällande femårsplan måste den tillfogas i särskild ordning för att resurser skall avsättas.

Genom denna typ av miljötypifiering och med en karakteristik av sin egen inbrytningsidé relaterad till våra två extremtyper, kan man för relativt okända miljöer skapa sig en uppfattning av framgångspotentialen för den tilltänkta inbrytningen.

### 10.8 EXEMPEL PÅ GENOMSLAGSIDÉ OCH INNÄSTLINGSIDÉ

I figur 10.16 gör vi en schematisk sammanställning av inbrytningsidéerna hos fyra av våra fallstudieföretag. Vi vill återigen påpeka att karaktärstiken av organisations- och miljödimensionen givetvis ger en förenklad bild av verkligheten.

Storabygg AB och Svenska Byggbolaget räknas som entreprenadföretag medan de andra två är byggmaterialproducenter.

|              | Genomslagsidé           | Innästlingsidé                  |
|--------------|-------------------------|---------------------------------|
| Marknadsidé  | Storabygg AB            | Svenska Byggbolaget AB          |
| Personal     | Problemlösning          | Problemlösningsförmåga          |
| Finansiering | Produktkunskap          | Produktkunskap och miljökunskap |
| Teknologi    | Endast eget riskkapital | Blandat riskkapital             |
| Struktur     | Relativt inflexibel     | Flexibel                        |
| Miljö        | Man-till-man            | Gruppstruktur                   |
|              | Många beslutspunkter    | Få beslutspunkter               |
| <hr/>        |                         |                                 |
| Marknadsidé  | Stabil AB               | List AB                         |
| Personal     | Problemlösning          | Problemlösningsförmåga          |
| Finansiering | Produktkunskap          | Miljökunskap                    |
| Teknologi    | Blandat riskkapital     | Blandat riskkapital             |
| Struktur     | Relativt inflexibel     | Relativt flexibel               |
| Miljö        | Man-till-man            | Gruppstruktur                   |
|              | Många beslutspunkter    | Många beslutspunkter            |

Figur 10.16 Karaktärstik av inbrytningsidéer hos fyra fallstudieföretag.

### 10.8.1 Entreprenadföretag - byggmaterialföretag

Inom byggbranschen finner vi två delvis väsensskilda sätt att driva en verksamhet. Entreprenör- och konsultföretag arbetar i allmänhet i projekt, för entreprenörernas del dessutom med skiftande produktionslokalisering. Byggmaterialproducenter, distributörer och i viss mån färdighusfabrikanter tillhör däremot den fasta industrin.

Inom branschen anser man ofta att detta innebär att entreprenörer och byggmaterialproducenter representerar helt olika företagstyper som inte har mycket gemensamt när det gäller organisatoriska frågor.

När det gäller att göra inbrytningar på främmande marknader har vi dock funnit att skillnaderna i förutsättningar snarare finns mellan olika företag än mellan de olika delbranscherna. Visserligen har byggnadsindustrins, av tradition, hemmamarknadsbundna verksamhet<sup>8)</sup> gett byggmaterialproducenterna ett försteg när det gäller till exempel språkkunskaper och erfarenheter av utlandsaffärer, men detta framstår i våra studier snarare som gradskillnader än artskillnader.

Om vi ser på tendenserna i dessa gradskillnader mellan entreprenad- och byggmaterialföretag som de kommer till uttryck i våra organisationsdimensioner finner vi:

- att entreprenadföretagen som grupp av tradition tenderar att basera sin marknadsidé mer på problemlösningssförmåga än på problemlösning i förhållande till byggmaterialproducenterna,
- att entreprenadföretagen har tenderat att värdesätta produktkunskap före miljökunskap hos personalen,
- att entreprenadföretagen arbetar med mindre andel eget riskkapital i produktionen,
- att entreprenadföretagens teknologi är mer flexibel än byggmaterialföretagens.

Dessa skillnader karaktäriserar alltså respektive delbransch om man ser företagen som grupp. När man ser på enskilda företags inbrytningar på

---

8) I Sverige har vi dock ett fåtal entreprenadföretag som redan arbetat utomlands under en längre tid. Exempel på detta är SENTAB och Johnson Construction.

främmande marknader blir dock typen av inbrytningsidé och organisationsdimensionernas relation till denna mer betydelsefull än företagets delbranschtillhörighet.

## FÖRÄNDRING AV EN INBRYTANDE ORGANISATION

## 11.0 ORGANISATORISK INLÄRNING

## 11.1 KONFLIKTER OCH KRISSER - KATALYSATORER FÖR INLÄRNING

## 11.2 KRISSER SOM FÖRÄNDRINGSKATALYSATORER

## 11.3 KONFLIKTER SOM FÖRÄNDRINGSKATALYSATORER

## 11.4 FÖRÄNDRINGAR HOS FÖRETAG INOM DEN SVENSKA BYGGBRANSCHEN

## 11.5 FÖRÄNDRINGAR

11.0 ORGANISATORISK INLÄRNING

Vi har tidigare beskrivit de teoretiska utgångspunkterna för beskrivningar av organisationen som ett lärande system. I detta kapitel vill vi visa hur dessa är kopplade till våra empiriskt härledda resultat.

När vi ser organisationen som ett lärande system fokuserar vi intresset på två slags processer i organisationens beteende. Dessa kallar *variation* och *omorientering*.<sup>1)</sup> Båda processerna går ut på att skapa överensstämmelse mellan organisation och miljö samt mellan delsystemen inom organisationen. Skillnaden mellan dem ligger i hur man förändrar organisationen för att uppnå överensstämmelse. Variation och omorientering är inga konkurrerande förändringstyper utan de kompletterar varandra. Variation avser förändringar av organisationens beteende utan att strukturen förändras, medan omorienteringen avser sådana förändringar där också strukturen ändras.

Den organisatoriska inläringen under en inbrytning är den abstrakta process som leder fram till en förändring eller ett stärkande av den dominerande inbrytningsidén.<sup>2)</sup> Inläringen kan resultera i förändringar i den inbrytande organisationens beteende, variationer eller omorienteringar.

1) Dessa termer är hämtade från Normann (1975) s 59ff.

2) Jfr avsnitt 6.4.

Lärprocessen kan i vissa situationer också leda fram till ett stärkande av inbrytningsidén. I detta fall kan organisationen utnyttja en tredje handlingsparameter för att förändra relationerna med miljön, nämligen *miljöpåverkan*. Miljöpåverkan är organisationens försök att förändra miljön eller organisationens utlärnning.

Då en av de viktigaste informationskällorna för lärprocessen är organisationens tidigare beteende råder det inte något enkelt sekventiellt samband mellan inlärnning och beteende, utan inlärnningens innehåll blir också beroende av organisationens beteende.

Vi kommer i detta avsnitt att diskutera dessa processer, för att förändra organisationen och dess beteende, utifrån de två slagen av inbrytningsidéer, *genomslagsidé* och *innästlingsidé*.

## 11.1 KONFLIKTER OCH KRISER - KATALYSATORER FÖR INLÄRNING

Den organisatoriska inlärnningen sker, som vi tidigare nämnt, genom inlärnning hos individerna i organisationen. Det är dessa som har förmåga att förändra inbrytningsidéerna. Organisationen förändras genom att föreställningar och värderingar hos väsentliga beslutsfattare i organisationen förändras. Detta är alltså ett krav för den organisatoriska inlärnningen.

Förändringar av föreställningarna och värderingarna hos ledande beslutsfattare kan initieras på flera sätt. Några av de vanligaste skall vi beröra med utgångspunkt från konflikter och kriser.

Kriser är tecken på bristande överensstämmelse mellan organisation och miljö medan konflikter avser brister i överensstämmelse mellan delsystem inom organisationen. Konflikter yttrar sig som meningsmotsättningar mellan individer.

## 11.2 KRISER SOM FÖRÄNDRINGSKATALYSATORER

### 11.2.1 Förändringar av genomslagsidén

Vi har tidigare visat hur en genomslagsidé ställer krav på organisationens förmåga att genomsyra medlemmarnas värderingar med en övertygelse om den egna systemlösningens överlägsenhet. Inom organisationen medför detta att en struktur som gör det möjligt att föra ut den egna problemlösningen utan att den ifrågasätts eller förvanskas, är eftersträfvansvärd.

Med en lämplig struktur kan man få en stor konformitet i organisationens utspel mot miljön. I idén ligger också en benägenhet att undvika föränd-



ringar i organisationen som svar på signaler från miljön. Variation, som kan vara begränsade förändringar på organisationens beteende för att till exempel svara på den lokala miljöns krav står i strid med önskan om konformitet.

Den konsekventa reaktionen på signaler om bristande överensstämmelse med miljön är att försöka förändra miljön - utöva miljöpåverkan - i stället för att anpassa organisationen.

När försäljningen för Störabygg AB stagnerade reagerade man genom att satsa hårdare på miljöpåverkan. Man utökade marknadsbudskapet genom att utarbeta broschyrer och iordningställa visningshus. Man anställde en ny VD för det tyska dotterbolaget, Erich Hase. Dennes främsta kompetens var miljökunskap och förmåga att påverka intressenter i det tyska byggsystemet. Den grundläggande inbrytningsidén, som innebar ett koncept för bostadsmiljö och byggproduktionsmetod ifrågasattes ej.

Det är naturligt och helt konsekvent för en organisation med genomslagsidé att man inte vill och kan anpassa sig till miljön genom att göra några betydande modifieringar i inbrytningsidén.

En förändring av genomslagsidén kräver en strukturell förändring i organisationen. Förändringen måste med andra ord ske genom förändringar i idéstrukturen och omorientering av organisationens beteende.

Erich Hase hade stor miljökunskap men hans värderingar var av naturliga skäl inte helt genomsyrade av organisationens inbrytningsidé.

Han ifrågasatte idén och framförallt organisationens förmåga att påverka den tyska marknaden så mycket som behövdes för att idén som helhet skulle slå igenom.

Hase såg en stor framtid för det bostadsmiljökoncept som Störabygg AB arbetade med. Däremot ansåg han inte att det var möjligt att göra genomslag med den andra komponenten i inbrytningsidén, organisationens byggproduktionsmetod. Eftersom strukturen i Störabygg AB var uppbyggd i överensstämmelse med en genomslagsidé var det omöjligt för Erich Hase att arbeta i enlighet med sina önskemål utan att bryta strukturen i organisationen.

Genom att försäljningen i Tyskland stagnerade så mycket att läget uppfattades som krisartat samtidigt som den då ny tillsatte VD:n Hase ansågs ha ett stort miljökunnande som han kombinerade med en avsevärd förmåga att förhandla och övertyga förändrades maktstrukturen i organisationen.

Hase lyckades med sin föresats att förändra inbrytningsidén så att den endast omfattade ett koncept för bostadsmiljö medan det tyska dotterbolaget fick frihet att använda den byggproduktionsmetod man ansåg vara fördelaktigaste för att slå igenom på den tyska marknaden.

Som sammanfattning kan vi säga att förändringar i en inbrytning som bygger på en genomslagsidé måste ske i form av omorientering så fort de omfattar något centralt element i idén. Variationer görs inte vid en konsekvent genomförd genomslagsidé. Signaler om bristande överensstämmelse med miljön bemöts i stället med ökad miljöpåverkan.

### 11.2.2 Förändringar av innästlingsidén

En inbrytning med en innästlingsidé kännetecknas av att organisationen försöker utnyttja en kompetens som efterfrågas i den främmande miljön. En central tanke är att utbudet skall formas efter efterfrågan.<sup>3)</sup>

För en organisation med en sådan inbrytningsidé är det naturligt att lägga relativt större vikt vid anpassning till miljön än vid påverkan av miljön. Följaktligen bör strukturen i en sådan organisation underlätta och stödja variationer. Detta medför också att man i en organisation som konsekvent arbetar med en innästlingsidé försöker hålla en så stor arsenal av handlingsalternativ på varje nivå i organisationen att sannolikheten för att man skall kunna erbjuda marknaden vad den vill ha, utan att man gör en strukturförändring, är stor.

Om man får signaler om bristande överensstämmelse med miljön som inte kan mötas med de handlingsalternativ som finns tillgängliga på lokal nivå är den första åtgärden att föra denna information vidare i organisationen för att söka nya lösningar.

Om man inte lyckas finna lämpliga handlingsalternativ försöker man förändra delar av sin inbrytningsidé. Man kan förändra sin marknadsidé så att man avgränsar det aktuella problemområdet från sitt verksamhetsområde. Man kan söka förändra sin teknologi så att den kan lösa dessa problem.

Det tyska dotterbolaget i AB List upplevde de begränsade variationsmöjligheterna för produkten Jura som restriktioner för sitt handlande. Man kunde få Jura i vissa färgvariationer, kvaliteter etc, men man menade att man skulle kunna lösa ytterligare problem för avnämarna om man kunde erbjuda vissa marginella variationer i isoleringsförmåga.

Den teknologi man använde vid framställningen av Jura tillät inte variationer i isoleringsförmåga hos produkten eftersom den isolerande komponenten i materialet måste tillföras i en viss proportion till andra råvaror.

---

3) Detta hindrar givetvis inte att man kan påverka efterfrågan t ex genom marknadsbudskap av olika slag. Jfr kapitel 8.

Utvecklingsavdelningens chef blev uppmärksam på problemet genom den rutinmässiga informationsåterföringen från bl a den tyska enheten, varför man började arbeta på att lösa problemet.

Man fann snart att man genom att ändra teknologin så att en annan isolerande komponent tillfördes i ett annat steg i tillverkningsprocessen skulle kunna skapa variationer i isoleringsförmågan.

Förändringen i teknologin, som krävde en förhållandevis stor investering i nya maskiner, genomfördes så snart man hunnit kontrollera att detta var något som ökade de lokala enheternas förmåga att lösa avnämarnas problem.

Genom den rutinmässiga informationsåterföringen hade man mycket snabbt lyckats utnyttja organisationens kompetens att anpassa sig till krav från miljön.

Först när man misslyckats med försöken att anpassa organisationen till miljön blir det i allmänhet aktuellt att förändra strukturen.

År X5 kom List AB:s tyska verksamhet in i en kris. Man misslyckades med att anpassa verksamheten till miljöns krav inom ramen för den dåvarande inbrytningsidén. År X6-X7 arbetade man därför fram en ny inbrytningsidé som endast kunde genomföras i kombination med förändringar av organisationens struktur. Se vidare avsnitt 9.2.6, där denna förändring av inbrytningen beskrivs.

Som sammanfattning kan vi konstatera att förändringen i en inbrytning som baseras på en innästlingsidé i första hand tenderar att ske i form av anpassning av organisationens verksamhet till miljöns krav genom variation. Om variation ej är tillräckligt krävs omorientering, dvs förändringar av organisationen som kräver förändringar av strukturen i organisationen.

### 11.3 KONFLIKTER SOM FÖRÄNDRINGSKATALYSATORER

#### 11.3.1 Konflikter

Konflikter, eller meningsmotsättningar mellan individer i organisationen, kan liksom kriser ses som hot mot den existerande strukturen. Samtidigt är den alltså en av drivkrafterna till förändring inom strukturen eller av strukturen i organisationen.

Som *Sehon* (1972) visar i sin diskussion om den dynamiska konservatismen (se appendix till kapitel 3) har ett socialt system en stark preferens för stabilitet. I en organisation är det därför ofta lättare att bevara strukturen än att förändra den. Då en allt större förändringskraft i miljön ställer krav på anpassning och inläring i organisationen är förståelsen av förändringar och förändringsmekanismer en viktig egenskap hos företagsledningen och en stor utmaning för företagsekonomisk teori.

Konflikter och konfliktlösning är en viktig del i en teori som skall hjälpa oss att hantera förändringar eftersom de är uttryck för individerna som är den unika kompetensen i en organisation.

Bland de medel som kan påverka konfliktlösandet är det kanske organisationsformen som utvecklats mest under senare tid. Matrisorganisationen avses ge en problemlösningsstruktur som liknar vår gruppstruktur. Den representerar ett sätt att försöka lösa konflikter inom den befintliga strukturen. Konfliktlösningsmekanismen är förhandlingar mellan individer och detta kan ge utrymme för variationer eller förändringar som inte berör strukturen i organisationen.

Vi skall i detta avsnitt se hur konflikter och konfliktlösning är relaterade till genomslagsidéer och innästlingsidéer. Vi utgår från ett belysande exempel ur ett av våra praktikfall.

I Stabil AB hade man infört en matrisorganisation där produktcheferna och fyra funktionschefer tillsammans skulle fungera som beslutsorgan. VD Carl Svensson skulle arbeta med policyfrågor och i undantagsfall lösa de konflikter som uppstod i matrisen.

Produktchefen för Korall, Arne Stehn, hade en speciell ställning eftersom Korall som ny produkt hade en egen projektorganisation. Denna skar över de fyra funktionerna på samma sätt som för övriga produkter, men samordningen mellan personal som arbetade med Korall var mer genomgripande.

Försäljningspersonalen i Tyskland tillhörde organisatoriskt Norr & Kompanis tyska dotterbolag. I frågor som rörde Korall fick försäljarna råd av exportchefen i Stabil AB, Lars Berg. Eftersom produktchefen Arne Stehn sedan gammalt hade goda personliga kontakter med chefen för Norr & Kompanis tyska dotterbolag och chefen för Korallförsäljningen i samma bolag fungerade också han som rådgivare i Korallfrågor.

Enligt Arne Stehn var det han som ensam hade hand om Koralls försäljning i Tyskland medan Lars Berg kunde komma med spridda tips som någon gång kunde visa sig vara användbara.

Lars Berg menar å andra sidan att det var han som ansvarade för Korall i Tyskland. Arne Stehn som produktionstekniker gjorde vissa insatser när det gällde framställningen av broschyrer för tysklandsmarknaden. Orsaken till detta uppger Berg vara att hans arbetsbörda var så stor att han inte kunde lägga ner tillräcklig tid på Korall när den var i introduktionsskedet.

Eftersom produktchefen Arne Stehn och exportchefen Lars Berg hade olika uppfattningar om hur Korallförsäljningen skulle skötas uppstod det spänningar i förhållandet dem emellan. Allt oftare gick man med sina problem till VD Carl Svensson, som ganska nog fick nog av att ständigt lösa dessa konflikter som berodde på "revir- och prestigetänkandet".

I stället för att lösa problemen i matrisen på produktchefs- och funktionschefsnivå skapade man konflikter som sedan sköts upp till VD. Konsekvenserna av detta blev att man övergav matrisorganisationen och övergick till en funktionsorganisation.

Exportchefen blev ensam ansvarig för all verksamhet utomlands och fick således helt ta över Koralls tyska försäljning.

Samtidigt hade försäljningsvolymen för Korall i Tyskland stigit så mycket att man löste ut agenten Norr & Kompani och bildade ett eget dotterbolag.

Utdraget ur praktikfallet Korall ovan är ett exempel på hur konflikter i organisationen kan fungera som utlösare för förändringar i strukturen. Det är dessutom exempel på hur ett inbrytningsförsök kan påverka och förändra situationen, inte bara för de i inbrytningen direkt involverade, utan för hela organisationen. Eftersom principerna om equifinalitet och multifinalitet (se avsnitt 3.2.1.4) i högsta grad är applicerbara på en sådan situation måste man dock vara medveten om att det är farligt att tala om orsak-verkan-samband när det gäller förändringar av detta slag. Vi vet inte vad som hänt om inbrytningen inte ägt rum. Det är möjligt att samma förändring hade skett även då. Därför konstaterar vi bara att inbrytningen blev den verksamhet som bragte en konflikt i öppen dager. Denna konflikt bidrog sedan till att man förändrade strukturen.

I Korallfallet kan det ännu vara för tidigt att bedöma huruvida denna strukturförändring innebar en relevant inläring. Vi kan dock konstatera att man genom att övergå från en formell gruppstruktur till en renodlad man-till-man-struktur lyckades skapa överensstämmelse mellan problemlösningsstrukturen och värderingarna hos de inblandade individerna. Genom denna inläring kom man också att skapa en dimensionsprofil som är mer konsekvent för en genomslagsidé. Detta tyder alltså på att inläringen var relevant för den speciella situationen.

### 11.3.2 Konfliktlösning

Vi såg i förra avsnittet att organisationer tenderar att reagera olika på signaler om bristande överensstämmelse med miljö - kriser - om de arbetar med genomslagsidé eller innästälingsidé. Våra fall tyder på att man kan se ett något vagare handlingsmönster när det gäller att lösa konflikter som uppstått genom spänningar som härrör från misfit inom organisationen.



Organisationen med genomslagsidé har mindre frihet i de olika dimensionerna.

Verksamheten tål alltså mindre spänningar mellan delsystemen än vad en verksamhet som drivs med en innästlingsidé som bas. Konflikter måste i många fall lösas genom strukturförändringar i organisationen med genomslagsidé medan organisationen med innästlingsidé har en större förmåga att lösa konflikter utan att vidta strukturella förändringar.

Exemplet som refererats ovan tyder på att de karaktäristika som vi lagt till grund för idétypologin också utgör en god grund för att karaktärisera organisationens konfliktlösningsmekanismer. Vi ser till exempel att strukturen i detta fall inte var styrande för sättet att lösa konflikten. Gruppstrukturen är ju annars en strukturtyp som gynnar konfliktlösning genom förhandlingar.

Vi vill inte påstå att typen av idé som organisationens verksamhet grundas på är den grundläggande förklaringsfaktorn för konfliktlösningsmekanismerna, men vi kan konstatera att vi genom indelningen utifrån de dimensioner i vilka vi beskrivit idétyperna tycks ha ett klart samband med dessa mekanismer. Detta ser vi som ganska naturligt eftersom vi menar att typen av inbrytningsidé har ett starkt samband med "andan" i organisationen.

## 11.4 FÖRÄNDRINGAR HOS ENTREPRENÖR- OCH BYGGMATERIALFÖRETAG

### 11.4.1 Internationalisering

I slutet av föregående kapitel gjorde vi en översiktlig skiss över de särdrag som företag inom de olika delbranscherna tenderar att visa upp. Även om det har visat sig att *skillnaderna mellan enskilda företag har större betydelse än de skillnader som tenderar att uppträda mellan de olika delbranscherna* kan det vara av intresse att beröra de förändringar som framträder som typiska för olika delbranscher inom den svenska byggbranschen.

En i detta sammanhang intressant förändring är givetvis den ökande internationaliseringen som sker inom samtliga delbranscher. Inom den traditionellt mycket hemmamarknadsorienterade byggindustrin ser vi till exempel att allt fler företag påbörjar en internationalisering. 1975



arbetar ett tjugotal företag utomlands och omsättningen där närmar sig en miljard kronor,

#### 11.4.2 Entreprenörer

Vi har tidigare sett att entreprenörerna, av tradition arbetar med en strategi som ligger nära det vi kallar innästlingsidé. "Bygger allt överallt" är uttryck för en typisk marknadsidé inom innästlingsidén. Även entreprenörer som inte kunnat arbeta med så stora ambitioner har strävat efter att sälja en problemlösningsförmåga och inte färdiga problemlösningar. Utvecklingen mot general- och så småningom total-entreprenader har inneburit en breddning av det område där man har problemlösningsförmåga.

I några fall kan man se en utveckling mot genomslagsidén, ofta kombinerat med en breddning av det problemområde som företaget behärskar. De tillverkare av prefabricerade hus som köpts in av större entreprenörer arbetar närmast med genomslagsidéer. Endast i den mån som entreprenörer ser sin prefabriceringsenhet som en utökning av sin förmåga att lösa avnämarens problem är det ett stöd för en innästlingsidé. Det blir alltså frågan om hur man integrerar färdighuset som problemlösning med de övriga alternativa sätt man har att lösa en viss avnämares problem.

Ytterligare exempel på tendenser mot idéer av genomslagstyp inom entreprenörsfunktionen finner vi i den utveckling mot färdiga problemlösningar för skolor, sjukhus, reningsverk och liknande som för närvarande pågår i vissa företag.

#### 11.4.3 Byggmaterialproducenter

Byggmaterialindustrin var under 50- och 60-talen mer inriktade på en verksamhet av genomslagskaraktär. Speciellt gällde detta för de företag som utvecklats ur den rena byggämnesindustrin. Många företag växte genom att utveckla nya produkter från en gemensam råvara eller med en gemensam kategori. Även om man givetvis skaffade sig en viss problemlösningsförmåga så var det färdiga problemlösningar man bjöd ut.

Bland de förändringstendenser man kan spåra bland byggmaterialföretag i dag är det framförallt utvecklingen av nya och mer komplexa kompo-

nenter och system som är kombinerade med ett stärkande av karaktären av genomslagsidén. Typfallen är de materialföretag som börjat med tillverkning av prefabricerade hus. Skogsbolag och snickerifabriker är några av de som på detta sätt har utvecklat verksamheten med genomslagsidéer.

En annan tendens som är kopplad till strävan mot genomslagsidéer är den standardisering som drivs fram av byggmaterialproducenterna. Genom olika rabatteringsystem försöker man, till exempel inom lättbetongindustrin, att påverka miljön att använda standardprodukter i lättbetong.

Det finns också tendenser mot ett ökat inslag av innästlingsidéer. Flera av de större företagen försöker bygga upp organisationer som kan bjuda ut problemlösningsförmåga inom någon funktion. Detta sker exempelvis när det gäller dörrar, fönster och färgprodukter.

Av tradition är det annars olika typer av grossister som står för innästlingsidéerna inom byggmaterialområdet. Då grossisterna arbetar mellan producenter och åtminstone en viss del av marknaden torde det kunna ses som naturligt att grossisterna tenderar att allt mer arbeta med innästlingsidéer medan producenternas historiska utveckling gör att de i stället tenderar att stärka sin inriktning mot genomslagsidéer.

Som nämnts finns det dock vissa företag inom byggmaterialindustrin som försöker att bryta denna utveckling.

Ett annat sätt att få utökade marknadskontakter än att börja arbeta med innästlingsidén är att gå i koalition med grossister. Av tidigare resonemang om behovet av överensstämmelse mellan olika delsystem inom organisationen torde det framgå att det är mycket svårt att inom samma organisation arbeta med både genomslags- och innästlingsidéer. Man torde därför få inskränka sig till att utnyttja grossistföretagets miljökunskap genom rådgivning och liknande, men man kan inte integrera den i den normala beslutsprocessen om man vill fortsätta att arbeta med en verksamhet som har karaktären av genomslagsidéer för huvuddelen av en organisation.

## 11.5 FÖRÄNDRINGAR

Det är givet att organisationsförändringar inte får bli ett självändamål. När organisationen växer genom internationalisering är ett av de stora problemen att avgöra vad som skall förändras och vilka strukturer som kan behållas intakta. Som framgått av föregående kapitel har vi funnit två skilda sätt att angripa detta problem på.

Det ena sättet är att gå ut med en genomslagsidé. Man skissar en vision av hur organisationen skall bete sig under inbrytningen. Uppstår det kriser i kontakten med den främmande miljön försöker man lösa dessa genom att förändra miljön. Man satsar på miljöpåverkan.

Det andra sättet är att gå ut med en innästlingsidé. Man utgår då ifrån en variation av organisationens beteende som man tror kan passa den främmande miljön. Uppstår det kriser försöker man lösa dessa genom att anpassa organisationen genom ytterligare variationer.

Kvarstår krisen efter miljöpåverkans- respektive anpassningsförsök måste man förändra strukturen.

I organisationen som passar in i typbeskrivningen av en som arbetar med innästlingsidé försöker man också skapa mekanismer som underlättar lösandet av konflikter inom strukturen eller variationer av organisationen och dess beteende.

Arbetar man i stället konsekvent med en genomslagsidé är konflikten störande för verksamheten. Så långt som möjligt undertrycker man därför konflikten.

Kan konflikten inte lösas inom strukturen respektive undertryckas måste den lösas genom strukturförändring, omorientering.

Vi kan konstatera att organisationen tenderar att använda sig av olika mekanismer för att genomföra förändringar beroende på hur dess struktur, marknadsidé, personal, finansiering och teknologi utformats och länkats samman.

I inbrytningssituationen är det organisationen som söker en ny miljö. Denna förändring i organisationens miljö spårar vi som framgått av kapitel 6 i dimensionerna marknad, normsystem och teknologiskt system.

Även förändringar i miljön som inte emanerar från organisationens val av ny miljö kan spåras i dessa dimensioner.

### 11.5.1 Förutsättningar för förändringar

Vi har i denna rapport visat hur den organisatoriska inlärningen är en, medveten eller omedveten, förutsättning för förändringar i organisationens beteende under en inbrytningsprocess.

För en läsare som inte har läst de tidigare avsnitten i rapporten ligger frågan "hur kan man förbättra organisationens inlärning" nära till hands.

Vi hoppas att vi har lyckats visa att en sådan fråga är fel ställd eller åtminstone irrelevant. Det allmänna svaret kan bara bli att "det beror på vilken situation organisationen befinner sig i".

Vissa generella slutsatser menar vi oss dock kunna dra av vår undersökning. Först och främst måste man ha tillgång till ett språk som kan möjliggöra en förståelse av inbrytningsprocessen och de faktorer som påverkar den. Med inbrytningsmodellerna i kapitlen 5-9 menar vi oss ha visat ett sådant språk som är användbart för företag inom den svenska byggbranschen.

Vidare anser vi att man kan dra vissa slutsatser utifrån typifieringen av inbrytningsidéer.

Som framgått av resonemanget tidigare måste förändringar, i en organisation som arbetar med genomslagsidé, vara sanktionerade av den högsta ledningen i organisationen. Inlärningen blir därför beroende av ledningens förmåga att själv inhämta information, tolka den och att generera idéer.

För en effektiv inlärning kan det krävas extraordinära åtgärder, som att personer ur ledningen själva arbetar i nära kontakt med miljön. Inlärningen under en inbrytning kan t ex befrämjas av att någon person ur organisationens ledning själv tar hand om verksamheten i den främmande miljön under någon period.

Inläringen i en innästlande organisation behöver inte bli så centre-rad kring ledningens lärprocess. Inte bara informationsinhämtning utan också tolkning och idégenerering kan utföras av individer med nära kontakt med miljön. En effektiv inläring kan befrämjas genom att kommunikationerna mellan olika kunskapscentra och miljökontakter underlättas och stöds. Exempel på sådana stöd kan vara projektgrupps- eller matrisorganisationer som ger förutsättningar för en gruppstruktur.





## VÄRDERING AV VART FORSKNINGRESULTAT

- 12.1 FÖRKLARINGSRELEVANSER HOS VARA RESULTAT
  - 12.2 VART FORSKNINGRESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL ANDRAS
  - 12.3 VART FORSKNINGSBIDRÅG I FÖRHÅLLANDE TILL NÅGRA ANDRA FORSKARES
  - 12.4 SYFTEN - RESULTAT
  - 12.5 FORTSATT FORSKNING
- 

Det har sagts att vetenskapliga förklaringar måste möta två systematiska krav, kravet på förklaringsrelevans och kravet på testbarhet.<sup>1)</sup>

Kravet på förklaringsrelevans innebär att den förklarande information som lämnats skall ge en god grund för att man skall kunna anse att det fenomen, som skall förklaras, verkligen inträffade eller inträffar.

Kravet på testbarhet innebär att de satser som utgör en vetenskaplig förklaring måste kunna testas empiriskt.

Dessa två systematiska krav är förbundna med varandra. *En framställd förklaring som uppfyller relevanskravet, uppfyller också testbarhetskravet. Omvändningen gäller däremot inte.*<sup>2)</sup>

En förklaring kan alltså vara mätbar utan att vara relevant.<sup>2)</sup>

Satsen att en framställd förklaring som uppfyller relevanskravet också uppfyller testbarhetskravet gäller i princip. Däremot kan de studerade fenomenen i sig själva vara svåra att mäta och deras relationer komplexa, vilket också försvårar mätning. Det är i denna situation vi som författare till denna rapport befinner oss.

---

1) Hempel, 1972 (1966), s 54.

2) Op cit, s 56 (vår kursivering)

I princip kan man tänka sig att mäta en förbättrad förmåga att göra inbrytningar genom att i en mätningsspecur samordna mätningar av förmågan att upptäcka kritiska relationer mellan organisationen och miljön, förmågan att hantera och på ett positivt sätt utnyttja konflikter och kriser, effektiviteten i miljöpåverkan och kvaliteten på inlärningsförmågan i organisationen. Detta skulle dock medföra stora praktiska besvärigheter. Det är svårt att kvantifiera de variabler som skall mätas. Även om detta hade lyckats, skulle det vara svårt att väga samman de respektive mätningarna. Vi tror att en prövning skulle kräva lika lång tid i de studerade organisationerna som vi själva har behövt för att studera dem, det vill säga över ett år. Ett annat bekymmer är att vi har interagerat med våra studieobjekt på ett intensivt sätt och att en stor del av vår kunskap kommer från denna typ av ömsesidigt utbyte. En sådan relation till objektet kan inte en "organisationsmätare" arbeta med, ty då kommer han själv med i mätresultatet. Å andra sidan kanske han undandrar sig möjligheten att upptäcka flera av de fenomen som vi beskrivit genom att inte interagera i ett ömsesidigt utbyte med objektet.

När vi nu i detta kapitel skall värdera vårt resultat, gör vi det från utgångspunkten att det är svårt att mäta de fenomen som vi studerar. Vi väljer att på annat sätt värdera vår rapports vetenskapliga värde. Vårt sätt att värdera utgår från att kravet på förklaringsrelevans och kravet på testbarhet är förbundna med varandra.

En framställd förklaring som uppfyller relevanskravet uppfyller också testbarhetskravet.

Vi kommer alltså på annat sätt än med hjälp av mätningssresultat eller mätningssanvisningar att göra troligt att vårt resultat har förklaringsrelevans. Om vi alltså kan övertyga läsaren om att det fenomen som skall förklaras också förklaras av vårt resultat, har vi därmed också övertygat läsaren om värdet i denna rapport.

## 12.1 FÖRKLARINGSRELEVANSEN HOS VÅRA RESULTAT

I denna rapport har vi lagt ner mycket arbete på en ärlig redovisning av vår forskningsprocess. Härigenom ger vi läsaren möjlighet att bedöma om våra arbetsmetoder är relevanta relativt vårt forskningsproblem.

I redovisningen av vår forskningsprocess har vi också beskrivit denna process relaterad till våra teoretiska utgångspunkter och hur dessa utvecklats fram till färdiga modeller. Detta ger läsaren en möjlighet att bedöma om vår teori är relevant relativt vårt forskningsproblem.

I sammanfattningen av vår forskningsstrategi i kapitel tre har vi relaterat egenskaperna hos de system vi studerat, våra relationer till systemen och de typer av dynamiska systemprinciper som intresserar oss till de typer av teoretiska åsatser som vi gör. Härigenom kan läsaren göra en bedömning av förutsättningarna för inre konsistens i vårt resultats teoretiska aspekter.

Ett ytterligare sätt att bedöma den inre konsistensen är att studera de begrepp som vi har använt. Man kan då se om våra begrepp är entydigt och konsekvent använda, om rapporten är fri från överlappande begrepp som medför oklarheter i framställningen och om relationerna mellan begreppen framgår tydligt. Vi anser oss själva ha lagt ned stort arbete på detta område. Resultatet av detta arbete är det läsarens sak att bedöma.<sup>3)</sup>

Vi har en omfattande exemplifiering från empirin i resultatredovisningen. Denna syftar främst till att ge läsaren en insikt i innebörden av våra teoretiska begrepp i den konkreta situationen. Samtidigt kan denna omfattande exemplifiering kanske övertyga läsaren om att en stark knytning finns mellan de aspekter av verkligheten som vi har studerat och våra resultat.

Slutligen vill vi påpeka att detta är rapporten från ett teorigenere-  
rande forskningsprojekt. Den förklaringsrelevans som vi själva upplever att vårt resultat har borde resultera i att våra modeller får spridning och användning bland internationaliserande företag inom den svenska byggbranschen. Det för oss själva väsentliga kriteriet på förklaringsrelevans är alltså i vilken omfattning som vårt resultat kommer till användning. Vi kan även tänka oss ett grovt mätverktyg för modellernas

---

3) Noteras bör, att de värderingsfall som vi har i projektet primärt har haft till uppgift att ge underlag för oss själva att bedöma om vi ansåg oss behöva utveckla våra modeller ytterligare, eller om vi själva ansåg dem användbara i en miljö med radikalt andra miljökaraktéristika. Även om dessa fall har varit till stor nytta för oss själva i detta avseende, kan de inte tjäna som någon typ av validering av forskningsresultatet som sådant, eftersom vi själva är modellanvändare i båda situationerna.

värde, nämligen framgången om ett antal år för de företag som använder sig av den av oss genererade teorin vid inbrytningar på främmande marknader.<sup>4)</sup>

## 12.2 VART FORSKNINGRESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL ANDRAS

I detta avsnitt diskuterar vi vårt resultat och jämför det med vad ett antal andra författare kommit fram till med utgångspunkt från likartade problemställningar. Vi noterar ett antal likheter med och alternativ till vårt eget arbete.

### 12.2.1 Richard Normann

Under slutskedet av vårt arbete med denna rapport har docent Richard Normann disputerat för doktorsgraden på ett arbete som på generell nivå behandlar organisatorisk tillväxt. Vi själva forskar kring ett specialfall av tillväxt, internationalisering. Normanns bok<sup>5)</sup> har inte funnits tillgänglig så att dess innehåll kunnat ingå i vår egen teoretiska referensram. Det kan därför vara av intresse att jämföra vad han och vi, oberoende av varandra, har producerat.

Vi har tagit en inlärningsansats för att studera inbrytningar. Genom att våra modeller är utarbetade på denna grund, har vi som avsikt att för beslutsfattare inom inbrytande företag i den svenska byggbranschen underlätta möjligheterna att utveckla kunskap för att hantera olika situationer.

I detta avseende har Normann samma utgångspunkt som vi.

Det är *kunskapsstillväxten* eller *kunskapsutvecklingsprocessen* som är den centrala processen i det tillväxtbegrepp jag använder.<sup>6)</sup>

Vi delar också Normanns uppfattning att den kvalitativa tillväxten är ledande relativt den kvantitativa.

---

4) En förutsättning för ett sådant resonemang är att blockeringar i kunskapsöverföringen till byggbranschens företag förhindras. Vi har för projektet som helhet, förutom de syften som denna rapport har, som syfte även att stödja spridningen av forskningsresultatet.

5) Normann, 1975.

6) Op.cit., s 18. Normanns kursivering.

Men naturligtvis är det inte så enkelt att man kan välja att bortse från kvantitativ växt. Tvärtom: Förutsatt att en överlägsen utveckling utnyttjas på rätt sätt, leder den också till överlägsen kvantitativ tillväxt - vilket den också bör göra.<sup>7)</sup>

Ur en annan aspekt har vi också likheter med Normann. Vi har tidigare redogjort för våra iakttagelser av hur de inbrytande organisationerna genomgick förändringar genom att på grundval av gjorda erfarenheter förändra sitt handlande. Denna observation fick oss att se organisationens inbrytning på en främmande marknad som en serie inlärningscykler längs en tidsaxel.

Om motsvarande fas i sin egen forskningsprocess säger Normann i ett avsnitt i boken:

Upptäckten att företag ibland växer genom produktvariationer och ibland genom omorienteringar leder lätt vidare till en annan observation: varje företag tenderar att genomgå utvecklingscykler, i vilken dessa båda tillväxtmönster avlöser varandra och bildar delprocesser. Nya verksamhetsgrenar uppstår genom ett slags omorienteringsprocess; därpå växer de och förfinas genom en process som kan liknas vid en mängd produktvariationer i syfte att öka effektiviteten.

Ur denna observation föddes tanken att man kanske skulle kunna komplettera teorin om krav på företagets ledning och organisation i olika situationer med en ny situationsdimension: en beskrivning av olika utvecklingsstadier längs en tidsaxel.<sup>8)</sup>

Den tyngsta pjäsen i vår modellarsenal som skall hjälpa beslutsfattare i internationaliserande företag inom den svenska byggbranschen att hantera varierande inbrytningsituationer är en modell för tolknings- och idégenereringsprocesserna i inbrytningsprocessen. Den utgör ett slags ledande modell för de andra. Att den är det beror på att vi i inbrytningsprocessen betraktar tolknings- och idégenereringsprocesserna som ledande gentemot övriga processer.

Även i detta avseende uppvisar Normanns arbete likheter med vårt eget. Om man i detta avsnitt som nedan citeras byter ut "de dominerande idéerna" mot "inbrytningsidén" och "idéregleringsprocessen" mot "idégenereringsprocessen" så får avsnittet en sådan lydelse att det kunde ha stått i denna rapport.<sup>9)</sup>

7) Op cit, s 18.

8) Op cit, s 61f.

9) Bortsett från våra olika sätt att skriva.



De dominerande idéerna utgör ju den rådande och etablerade tolkningen av företagets situation och vad denna kräver. När ett företag genomgår olika utvecklingsstadier i en strukturellt föränderlig miljö, krävs kontinuerliga omtolkningar av situationen, dvs en process varigenom de dominerande idéerna situationsanpassas. Detta betyder naturligtvis inte att tidigare erfarenheter är värdelösa. Tvärtom, förändringarna av de dominerande idéerna sker bäst genom att ständigt *tolka aktuella händelser* inom och utanför företaget i syfte att 'testa' den existerande föreställningsramen och genom att ständigt *omtolka tidigare händelser* i syfte att få dem att passa in i nya mönster.

Tolkningen av aktuella eller historiska händelser och den därmed sammanhängande anpassningen eller regleringen av de dominerande idéerna är sannolikt den mest kritiska process som försiggår inom ett företag. När tolkningsprocessen misslyckas kommer ofta andra processer också att misslyckas, och den är därför ett slags ledande delprocess i förhållande till andra delprocesser. ... *Det enda sättet att åstadkomma varaktig förändring och förmåga att handskas med nya situationer i företag är att påverka förutsättningsarna för tolknings- och idéregleringsprocessen.*<sup>10)</sup>

Normanns arbete behandlar faktorer i organisationen som kan stödja eller hindra framkomsten av nya affärs- och växtidéer. Vår ledande modell är en modell för stödjande av tolknings- och idégenereringsprocesserna.

Normann gör en typifiering av växtsituationer i vad han kallar en karakteristik av några typiska tillväxtproblem.<sup>11)</sup> Han talar där om omdefinieringsmönster i det marknadsorienterade företaget, det produktionsorienterade företaget och det råvaruorienterade företaget. Han konstaterar att tillväxtproblemen i de två senare typerna är likartade, varför hans typifiering i huvudsak består av produktorienterade företag och marknadsorienterade företag.

Det marknadsorienterade företaget, säger Normann, präglas av kundcentrerad systemutveckling, något som antyder släktskap med de organisationer vilka vi har beskrivit såsom arbetande med en innästlingsidé. Produktorientering å andra sidan har en viss likhet med att sälja en färdig lösning, något som utmärker organisationer som arbetar med genomslagsidé.

Vi kan alltså konstatera att våra empiriskt härledda resultat tycks överensstämma med och stödja mycket i Normanns mer generella teori.

---

10) Op cit, s 20 f. Normanns kursivering.

11) Op cit, s 86-91.



### 12.2.2 Leavitt, Dill och Eyring

Leavitt, Dill och Eyring har utarbetat fyra designtyper för överlevande för organisationen. Dessa fyra strategier är olika sätt att hantera en föränderlig miljöns krav på organisationen.<sup>12)</sup>

*Imperviousness: The Withdrawal Model* har som primärt inslag att isolera organisationen från miljön, att undvika att uppfatta miljön och att den förändras. Detta kan inte vara en strategi för en inbrytande organisation eftersom inbrytning innebär medveten miljökonfrontation.

*Selective Imperviousness* är en strategi som används av en organisation som blockerar varje signal från miljön som skulle kunna leda till förändring i organisationen själv. Den arbetar däremot aktivt på att förändra sin miljö.

*Adaptiveness: The Organizational Chameleon* som helt försöker att avbilda miljön i organisationen.

*Action-Adaption*-organisationen kan förändra sig efter miljöns krav men som också påverkar sin miljö.

Om vi relaterar de tre "överlevandestrategierna" till våra inbrytnings typer, kan vi konstatera att "Selective Imperviousness" är en strategi som skulle medföra ett handlande likartat det som en organisation som arbetar med en genomslagsidé uppvisar.

"The Organizational Chamelon" är ett slående begrepp som på ett bra sätt skulle kunna karakterisera en organisation med den mest extrema av innäslingsidéer.

Våra typer är extremfall i en kontinuitet. Action-adaption-organisation kan sägas vara de organisationer som befinner sig i intervallet mellan extrempunkterna. Vi har ju i kapitel nio beskrivit hur den innäslande organisationen List, trots innäslingsidén gjorde vissa ansträngningar att förändra sin miljö.

---

12) *Leavitt, Dill & Eyring, 1973, s 303-310.*

Även i ett annat avseende kan vi få stöd i de resultat som Leavitt, Dill och Eyring har kommit fram till. Man konstaterar att möjligheten att etablera sig i en miljö och påverka den beror av hur vanligt det är med förändringar i miljön. Vi drar från detta resonemang själva den slutsatsen att en "förändringsvan" miljö är en miljö med många oberoende beslutspunkter medan en "förändringsovan" miljö har få oberoende beslutspunkter. Leavitt, Dill och Eyring har genom sina resultat fått oss att känna oss styrkta i vårt.

### 12.2.3 Burns & Stalker

Tom Burns och G M Stalker tillhör dem som har forskat kring företagets förståelse för situationen som medel för överlevande och tillväxt.<sup>13)</sup> Man har i en studie av skotska företag visat på olikheter i organisationen hos dels ett företag som tillverkade rayon för industriändamål och dels ett elektronikföretag. Rayonföretaget arbetade i en miljö med låg teknologisk förändringshastighet medan förändringshastigheten i elektronikföretagets miljö var hög. Som ett resultat av dessa olika miljöförutsättningar hade två helt olika organisationstyper vuxit fram i de båda företagen.<sup>14)</sup>

Företaget i den stabila miljön hade utvecklat ett *mekanistiskt styr-system*. Denna typ av organisation utmärks bland annat av:

Långt driven specialisering av arbetsuppgifterna. Varje arbetsuppgift är klart preciserad. Man belönas för att se till att just denna arbetsuppgift utförs såsom det är föreskrivet.

Hierarkiskt uppbyggt kontrollsystem. I huvudsak vertikal kommunikation. Kunskapen är placerad i hierarkins topp. Kommunikationen tar huvudsakligen formen av order till underlydande. Man kräver lydnad och lojalitet av de underlydande.

Man belönar som regel specialiserat kunnande inom ett visst område snarare än kreativitet och vidsynhet.

---

13) *Burns & Stalker*, 1961.

14) *Op cit*, s 119 f.

Den *organiska* organisationsformen fanns hos elektronikföretaget. Dess föränderliga miljö skapade ständigt nya problem och ställde ständigt nya krav på företaget. Dessa krav var av den arten att de inte kunde brytas ner i delproblem och delegeras till någon med just detta ansvarsområde i en hierarkisk organisation. Den organiska organisationsformen karakteriseras av:

Arbetsuppgifter relaterade till organisationens totala situation. Individuella arbetsuppgifter re-definieras ofta vid överläggningar med andra individer. Man delar ansvaret för problemlösandet. Det är inte möjligt att flytta problemet "uppåt" eller "nedåt" i organisationen.

Kontroll- och kommunikationsstrukturen är komplex. Kontrollcentrum är ofta av ad hoc-karaktär. Konsultationer är vanligare än ordergivning.

Burns & Stalker arbetar med ett problemområde som liknar vårt och har som framgått haft stor inverkan på vårt arbete. Trots detta har vi valt att i vår typifiering av organisationsstrukturer inte använda deras begrepp, organisk och mekanistisk struktur.

Vi har i stället valt att använda man-till-man-struktur och gruppstruktur.<sup>15)</sup> Skälet till detta är inte att vi ser brister i Burns & Stalkers begrepp som sådana. Valet är i stället betingat av att vi med hjälp av Likerts typer tror oss få en bättre kommunicerbarhet relativt våra avnämare.

Likerts begrepp har fördelen av att de lätt kan illustreras. Vi har lyckats att på ett åskådligt sätt bildmässigt illustrera man-till-man- och gruppstrukturer, men hur ritar man en organisk struktur?

Vidare har vi varit intresserade av att beskriva organisationsstrukturen utifrån aspekten hur problemlösning sker. Detta är också Likerts utgångspunkt. I och med att vi i första hand har velat beskriva problemlösningsstrukturen, faller också de traditionella organisations-schemata som tar en utgångspunkt i ansvarsstrukturen.

---

15) *Likert*, 1961, s 97-118.

Ett tredje skäl till vårt val är att Likerts gruppstruktur inrymmer "the linking pin" - av oss kallad länkpersion. Detta begrepp tycker vi har ett så högt förklaringsvärde att det motiverar ett val av Likerts typer.

Om man å andra sidan ser Burns och Stalkers typifieringar som resultatet av deras forskningsprocess kan vi se en skillnad mellan deras och vårt resultat. Burns och Stalker har typifierat organisationssituationer efter deras organisationsstrukturer. Vi har i stället valt att typifiera utifrån de idéer som präglar situationen. Naturligtvis finns komplexa samband mellan organisationsstrukturen och de idéer som påverkar strukturen och påverkas av den. Vi har emellertid funnit att för vårt syfte har en indelning baserad på inbrytningsidéerna högre förklaringsrelevans än en indelning med utgångspunkt i inbrytningens organisatoriska struktur.

#### 12.2.4 Rhenman

Rhenman identifierar fyra mekanismer för att skapa överensstämmelse i relationerna mellan organisationen och miljön.<sup>16)</sup>

*Mapping* innebär att organisationen avbildar miljön i sin egen struktur.

*Matching* innebär att organisationen tillsammans med en annan organisation exploaterar miljön.

*Joint Optimization and Joint Consultation* innebär att organisationen tillsammans med en annan organisation exploaterar miljön. Samtidigt ser organisationen den stödjande organisationen som en del av den exploaterbara miljön.

*Dominance* innebär att organisationen avbildar sig själv i miljön.

Rhenman har liksom vi centrerat sig kring relationerna mellan organisationen och miljön. Hans indelning av mekanismer för att nå överensstämmelse ligger egentligen i två plan.

---

16) *Rhenman*, 1973, s 30-36.

Rhenmans ena indelning grundar sig på i vilken mån organisationen präglar miljön eller tvärtom. Här finner vi en likhet till våra egna begrepp. Mapping är en relation som kan användas av en organisation som arbetar med en innästlingsidé. Dominance är en relation som en organisation som arbetar med en genomslagsidé eftersträvar.

Den andra indelningen som Rhenman gör bygger på att man har någon koalitionspartner. Han indelar där efter huruvida man exploaterar eller inte exploaterar sin eventuella koalitionspartner samtidigt som man exploaterar miljön. Båda dessa situationer är principiellt möjliga i hela kontinuiteten från mapping till dominance.

Denna Rhenmans senare indelning har vi behandlat i vår diskussion av finansieringsdimensionen av inbrytningsidén. Vi har där visat hur samarbete, det vill säga blandat riskkapital ligger närmare till hands vid en innästlingsidé än vid en genomslagsidé. Någon indelning efter graden av exploatering av kompanjonen har vi dock inte funnit vara användbar.

### 12.3 VÅRT FORSKNINGSMÅRADE I FÖRHÅLLANDE TILL NÅGRA ANDRA FORSKARES

I figur 12.1 relaterar vi på ett överskådligt sätt vårt arbete till några andra forskares arbeten inom likartade problemområden. Genom att göra en uppställning kan vi göra det möjligt för läsaren att översiktligt bedöma skillnader och likheter mellan arbetena. Vi är dock medvetna om att vi samtidigt som vi gör en sådan översikt missar flera olika aspekter av respektive författares arbete. Eftersom vi uppfattar en sådan bild som ett bra sätt att relatera vårt arbete till andras, gör vi den trots de förenklingar som den innebär.

I tabellen jämför vi de problemområden som legat till grund för de olika studierna. Vi redovisar vidare de olika författarnas syn på organisationen. Vidare går vi igenom de typifieringar hos de respektive författarna som vi betraktar som centrala. Slutligen redovisas de olika författarnas syn på hur förändringar initieras och hur förändringar genomföres.

|                            | Burns & Stalker<br>(1961)                                       | Normann<br>(1975)                                                       | Rhenman<br>(1973)                                                                                                                                                                                      | Leavitt et al<br>(1973)                                                                                             | Fredriksson &<br>Lagnevik (1975)               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Formulerat<br>problem      | Organisationens<br>överlevande                                  | Organisationens<br>tillväxt                                             | Organisationens<br>överlevande                                                                                                                                                                         | Organisationens<br>överlevande                                                                                      | Organisationens<br>internationella<br>tillväxt |
| Approach                   | Contingency                                                     | Lärande system                                                          | Contingency                                                                                                                                                                                            | Lärande system                                                                                                      | Lärande system                                 |
| Viktigaste<br>miljöaspekt  | Teknologi och<br>marknad                                        | Sociala föränd-<br>ringar                                               | Maktrelationer                                                                                                                                                                                         | Sociala föränd-<br>ringar                                                                                           | Maktrelationer                                 |
| Centrala<br>typifieringar  | Strukturtyper<br>Mekanistisk struk-<br>tur<br>Organisk struktur | Ledningstyper<br>Statsmannaledning<br>Verksamhetsledning                | Organisationstyper<br>Marginell organisa-<br>tion<br>Appendixorganisation<br>Storbolag<br>Institution<br>Strategityper<br>Dominans<br>Samtidig optimering<br>och samråd<br>Komplettering<br>Avbildning | Designstyper<br>Withdrawal<br>Selective Imper-<br>viousness<br>The Organizational<br>Chameleon<br>Action - Adaption | Idétyper<br>Genomslagsidé<br>Innätstlingsidé   |
| Förändrings-<br>initiering | Miljökrav                                                       | Spänningar i<br>organisationen<br>Naturliga driv-<br>krafter            | Bristande överens-<br>stämmelse<br>Experiment                                                                                                                                                          | Miljökrav                                                                                                           | Intentioner<br>Kriser<br>Konflikter            |
| Förändring<br>genom        | -                                                               | Kunskapsutveckling<br>Hantering av driv-<br>krafter<br>Resursutveckling |                                                                                                                                                                                                        | Adaption                                                                                                            | Miljöpåverkan<br>Anpassning<br>Inlärninng      |

Figur 12.1 Några organisationsforskarens arbeten



## 12.4 RESULTAT I RELATION TILL VÅRA SYFTEN

### 12.4.1 Syften - resultat

Vårt problemorienterade huvudsyfte uttryckte vi i kapitel 2 som *att utveckla modeller som kan underlätta inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen.*

Detta skulle vi uppnå genom att uppfylla två delsyften som innebar att vi skulle utveckla modeller för att *beskriva inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen* och för att *underlätta planeringen och genomförandet av inbrytningen* för sådana organisationer.

Våra syften innehåller alltså både deskriptiva och normativa element där vi ser de deskriptiva som nödvändiga för att kunna uppfylla våra normativa syften.

I våra resultat har vi beskrivit inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen med hjälp av en inlärningscykel i kapitel 5. Vi anser att vi med denna beskrivning på generell nivå och med de beskrivningar av våra fallföretags inbrytningar som illustrerar resultatredovisningen har beskrivit inbrytningsprocessen på ett sätt som underlättar förståelsen av denna aspekt av internationalisering.

Genom att vi med dessa beskrivningar kan ge den intresserade beslutsfattaren inom byggbranschen förståelse för inbrytningsprocessen har vi också skapat de nödvändiga förutsättningarna för att underlätta planeringen och genomförandet av inbrytningar.

Till yttermera visso har vi i kapitel 6 till 9 redovisat vissa normativa aspekter på organisationens beteende i inbrytningsprocessens olika faser. Detta sker i samband med en mer detaljerad beskrivning av inbrytningsprocessen.

I kapitel 10 och 11 redovisar vi två extremtyper av inbrytningar som vi syntetiserat utifrån vår studie och tillämpliga teorier. Dessa kapitel anser vi vara sådana beskrivningar av organisationens beteende att de ger beslutsfattare möjligheter att se sin egen situation i dimensioner som är relevanta för en inbrytning.

Vi anser alltså att vi med denna rapport har utvecklat modeller som kan underlätta inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen.

Vårt syfte på teoretisk nivå formulerade vi i kapitel 2 som att *bidraga till utvecklandet av en teori om förändringsprocesser i organisationer*. Med stöd av vad som redovisats i avsnitt 12.3 anser vi att vi har givit ett sådant bidrag.

#### 12.4.2 Syften - teoriansats - resultat

Utifrån syftet att underlätta inbrytningsprocessen för organisationer inom den svenska byggbranschen kan man tänka sig flera alternativa angreppssätt.

Ett alternativ som ligger nära till hands hade varit att inrikta forskningen mot de operativa problem som möter en inbrytande organisation. Konkreta råd om hur man klarar av tullformaliteter, väljer distributionskanaler eller hur man måste förändra en produkt för att den skall uppfylla den främmande marknadens normkrav, skulle kunna bli resultatet av en sådan ansats.

I och för sig kan denna typ av forskning och forskningsresultat vara befogade. Vi hade dock flera skäl för att inte välja ett sådant angreppssätt. Dels anser vi att det är viktigare att först ge företagen möjligheter att själva skapa sig förmåga att lösa denna typ av problem. Bland de i internationalisering relativt oerfarna företag som utgör en majoritet inom byggbranschen ser vi det därför som centralt att först skapa insikter om vad inbrytningsprocessen innebär och hur man kan skapa en organisation som har förmåga att genomföra inbrytningar. Först när man har fått denna förmåga kan man utnyttja forsknings- eller utredningsresultat som ger stöd åt lösningar på operativa problem.

Det kanske viktigaste skälet mot detta angreppssätt hänger ihop med möjligheterna att generalisera. Eftersom organisationens verksamhet hela tiden påverkas av situationens krav uppstår det kontinuerligt nya problem som kräver nya lösningar. Detta är så mycket mer påtagligt under ett föränderligt skede som en inbrytning. Detta innebär rimligen

att generellt användbara modeller för lösning av operativa eller taktiska problem under inbrytningsprocessen måste utvecklas för snäva problemområden. För att sådana modeller skall ge något större bidrag till att förbättra organisationens beteende krävs det att organisationen först har skaffat förmåga att utifrån inbrytningen som helhet se de olika problemområdenas relevans för verksamheten.

För oss var det därför naturligt att i stället inrikta vår forskning mot de organisationella förutsättningarna för att tillvarata erfarenheter och skapa problemlösningsförmåga hos byggbranschens företag. Under projektets gång har vi blivit styrkta i vår uppfattning att detta för närvarande är ett mer centralt problem för byggbranschen.

## 12.5 FORSATT FORSKNING

I ett projekt som närmast får ses som hypotesgenererande eller teoriutvecklande är det naturligt att man kontinuerligt stöter på problem som kan utgöra grunden för intressanta forskningsuppgifter. Vi hoppas att den intresserade läsaren själv har upptäckt sådana problem och nöjer oss här med att presentera det forskningsproblem som vi själva har upplevt som den mest angelägna fortsättningen.

En internationalisering av företag inom den svenska byggbranschen har flera effekter på det svenska byggsystemet. Vi har i kapitel 1 antytt internationaliseringens betydelse för sysselsättning och bruttonationalprodukten. Effekterna på byggandet som sådant är däremot ett ganska okänt område.

Vi kan anta att företagen genom att arbeta i en ny miljö kan skaffa sig kunskap som kan utnyttjas även i det svenska byggandet. Likaså har vi anledning att tro att forskningen om företagens anpassning till olika byggsystem kan bilda en god grund för att analysera effekterna av förändringar i det svenska byggsystemet.

Det finns många föreställningar om hur man skall kunna skapa förutsättningar för önskvärda förändringar i det svenska byggandet. När vi utgår från produktionen och de förändringar som kan initieras där ser vi experiment och modifieringar som det begreppspar som föregår genomslag och innästling.

Experiment med nya problemlösningar är ett sätt för produktionsorganisationerna att utveckla byggandet. Vi ser en internationalisering som en möjlighet att pröva nya problemlösningar, låt vara i en främmande miljö. Forskningsintresset för förändringar initierade av experiment berör dels de begränsningar som finns för experiment på den svenska byggmarknaden, dels möjligheterna och metoderna för att återföra information från experiment i främmande miljöer. Ur organisationsteoretisk synvinkel blir problemet dels att återföra informationen och dels möjligheterna att utnyttja informationen för verksamheten på den svenska marknaden.

Modifieringen kan i och för sig vara en del av experiment, men vi har också modifieringar eller förändringar av delkomponenter inom normala byggprojekt. Denna typ av förändringar kräver i många fall mindre förändringar av de organisatoriska restriktioner som finns i det svenska byggsystemet. Även om modifieringar alltså i högre grad än experiment kan genomföras inom Sverige är det givet att det internationellt verkande företaget har större förutsättningar att skapa sig en kompetens på att genomföra dessa. Det kunnande om att förändra sin utbudna produkt eller tjänst efter marknadskraven som det framgångsrikt innestående företaget måste bygga upp kan också utnyttjas på hemmamarknaden.

Problemet blir således: Hur kan förändringar i byggandet initieras och genomföras av organisationer inom byggbranschen. Hur kan idén till förbättringar genereras och utvärderas? Vilka effekter får förändringar på olika delar av byggsystemet, och hur kan en organisation genomföra förändringar i ett system som är så komplext och utsatt för påverkan av olika intressentgrupper som byggsystemet.

## SUMMARY

### SPEARHEADING PROCESSES AND ORGANIZATIONAL CHANGE

The main theme for this report is change processes within the organization.

In the first part of the report, *Problem* (chapters 1-2), we formulate our research problem and purposes.

In the second part, *Theory and Method* (chapters 3-4), we state our theoretical and methodological points of departure. We describe our research process and our investigation techniques.

The third part of the report, *Result* (chapters 5-9), begins in chapter 5 with a description of the spearheading process. In chapter 6 we describe the spearhead model, which is a model for handling situations that arise when planning and carrying out spearheads on a foreign market. Chapter 7, 8 and 9 describe the three phases of the spearheading process and show how the spearhead model can be used in each of these phases.

The fourth part of the report, *Synthesis* (chapters 10-12), starts with chapter 10 where we discuss two types of spearhead situations. In this chapter we introduce the *break-through strategy* and the *in-filtration strategy*, two different ways of making spearheads into foreign markets. In chapter 11 we discuss, using our strategy types, the possibilities and the contexts for changes in the spearheading organization. The twelfth chapter is an evaluation of the results of our research project.

| PART I PROBLEM |                      |
|----------------|----------------------|
| Chapter 1      | The Research Problem |
| Chapter 2      | Purposes             |

| PART II THEORY AND METHOD |                                                            |
|---------------------------|------------------------------------------------------------|
| Chapter 3                 | Theoretical points of departure                            |
| Chapter 4                 | Methodological points of departure<br>The research process |

| PART III RESULTS |                                              |
|------------------|----------------------------------------------|
| Chapter 5        | The spearheading process                     |
| Chapter 6        | The spearhead model                          |
| Chapter 7-9      | The three phases of the spearheading process |

| PART IV SYNTHESIS |                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chapter 10        | Break-through strategy and infiltration strategy, two ways of spearheading into a foreign market |
| Chapter 11        | Changing the organization                                                                        |
| Chapter 12        | Evaluation of the results                                                                        |

Figure 1.2 The disposition of the report.



## PART I

### CHAPTER 1 THE RESEARCH PROBLEM

This is a book about change processes in organizations.

The change processes that we have studied are those related to spearheads into foreign markets carried out by companies and groups of companies from the Swedish building and construction industry. Spearheading is the concrete action for the international growth of organizations.

The building process is characterized by strong relations between the end products, buildings and constructions, and society. The participants in the decision-making process concerning various stages in the building process represent several different interests. Apart from the producer system the building process is also affected both by user demands and political demands. These two types of demands express a desire to make the building system a well functioning subsystem of the social system.

For the organizations of the building system this carries the implication that one has to play a double role. The single company must be able to cooperate with the other components of the building system in order to jointly solve the problems one faces when trying to match the user demands and the political demands with the production resources. At the same time the organization must regard its uniqueness, develop its own process of problem-solving, it must also be profitable. This makes the building and construction industry a fascinating contact chain between social and technological systems where the conditions for problem-solving are such that heavy demands are placed upon the organizations and upon their interaction.

Building is important to the Swedish economy. The building and construction industry, including producers of building material, are responsible for 16-17 % of the GNP.

In 1973 Sweden exported building material to the value of six billion Swedish crowns. To this can be added Swedish building abroad which corresponds to approximately one billion Swedish crowns. The export of

building material constituted 11.2 per cent of the entire Swedish export in 1973.

Swedish building abroad and building material exported from Sweden is of such an extent that it can be estimated to create somewhat more than 100.000 jobs in Sweden.

As can be seen above it is of great importance to the Swedish economy that the spearheading processes of the organizations within Swedish building and construction industry be strengthened in order to secure international growth. In the process of spearheading, the internationally expanding organization acquires a number of new relations to the environment. The organization consciously seeks a new situation.

Our research problem is "how can one develop the knowledge to act in different situations by changing the organization and its pattern of action with the environment?" The research problem that we have defined affects our choice of approach. In this project our approach is to look at the organization as an adaptive and learning system.

## CHAPTER 2. PURPOSES

Our research project is problem-oriented in the sense that our research project and the presentation of its results are closely related to the studied object, the internationalization of companies within the Swedish building and construction industry.

Our problem-oriented purpose is *to develop models that can improve the spearheading process of organization within the Swedish building and construction industry.*

To improve spearheads we considerate it fundamental to understand what spearheads are and to specify what it is that characterizes spearheading processes. Our first subpurpose is therefore *to develop models for describing the spearheading process of organizations within the Swedish building and construction industry.*

The spearheading process can be further improved if, besides the knowledge of the process characteristics of the spearheading one is also

familiar with factors that affect the planning and implementation of the spearhead. Our second subpurpose is therefore *to develop models that can support planning and implementation of spearheads of organizations within the Swedish building and construction industry.*

On a theoretical level our purpose is to contribute to the development of a theory about change processes in the organization.

## PART II

### CHAPTER 3. THEORETICAL POINTS OF DEPARTURE

The problem that we studied concerns the companies within the Swedish building and construction industry and their Swedish and foreign environment. This means that the problem affects and is affected by several social systems with complex structures and processes. In order to understand the complexity of the problems we have found that the systems approach is a suitable point of departure for our research project.

We see the organization as a learning system. To us a learning system or a learning organization has the ability to receive signals that reflect the environment, to sort out which of these are critical, to evaluate the resources, to choose between action alternatives, to act towards the environment, to make use of the experiences and to change its structure.

To us internationalization means a vision about the place of the company in a global industrial system. Even if this vision has great importance to the actions of the company, the internationalization is not, as a rule, carried out by means of a well coordinated implementation of a global plan. The scarcity of resources in the company, both physical and personnel resources, has the effect that the internationalization of companies within the Swedish building and construction industry takes the form of systematic suboptimizations. The internationalization takes place as a series of spearheading processes. For this reason we are more interested in spearheading processes than in the global plan.

As a rule, companies within the Swedish building and construction industry find themselves in the first stages of international operations.

Spearheading is therefore the relevant internationalization strategy for these companies. The spearhead into a market is completed, when one has learnt enough about the new environment. At that point the firm can use a market development strategy.

The market development process is a continuation of the spearheading process. In a similar way one can, from the point of view of internationalization, see market development as a continuation of the spearhead strategy. An organization that has made many spearheads and has learnt enough about this type of internationalization can use market development as its internationalization strategy.

#### CHAPTER 4. METHODOLOGICAL POINTS OF DEPARTURE

The fourth chapter begins with a presentation of our research process. We present the events in the process that have been critical to the process and the results that the different phases of the research process have produced. We make this presentation of our research process for two reasons. The first is that we consider this to be the most honest and relevant way to present our method. Since we work as a learning system, as does the object that we study, our method has developed and changed during the research process. The second reason for making this presentation is that we believe that it improves the ability of the reader to understand our results.

In chapter 4 we also discuss ways of describing organizations and environments and of describing changes in organizations and environments. The conclusion of our discussion is that the case study method is suitable for our purposes. In the last part of chapter 4 we describe how we have worked with our cases and we also give a short description of the six cases that we have studied.

### PART III

#### CHAPTER 5. THE SPEARHEAD PROCESS

The spearheading process is the conscious expansion of the organization into a foreign market. This means that the spearheading process is characterized by the fact that when spearheading the organization is forced to interact with a completely new environment.

In our empirical studies of the spearheading processes we found cycles of experiences, ideas and improved action towards the environment. From our theoretical studies (chapter 3) we knew what the abilities of the learning organization should be. We combined the theory with our empirical findings and constructed a learning cycle for the spearheading process. See figure 5.12.

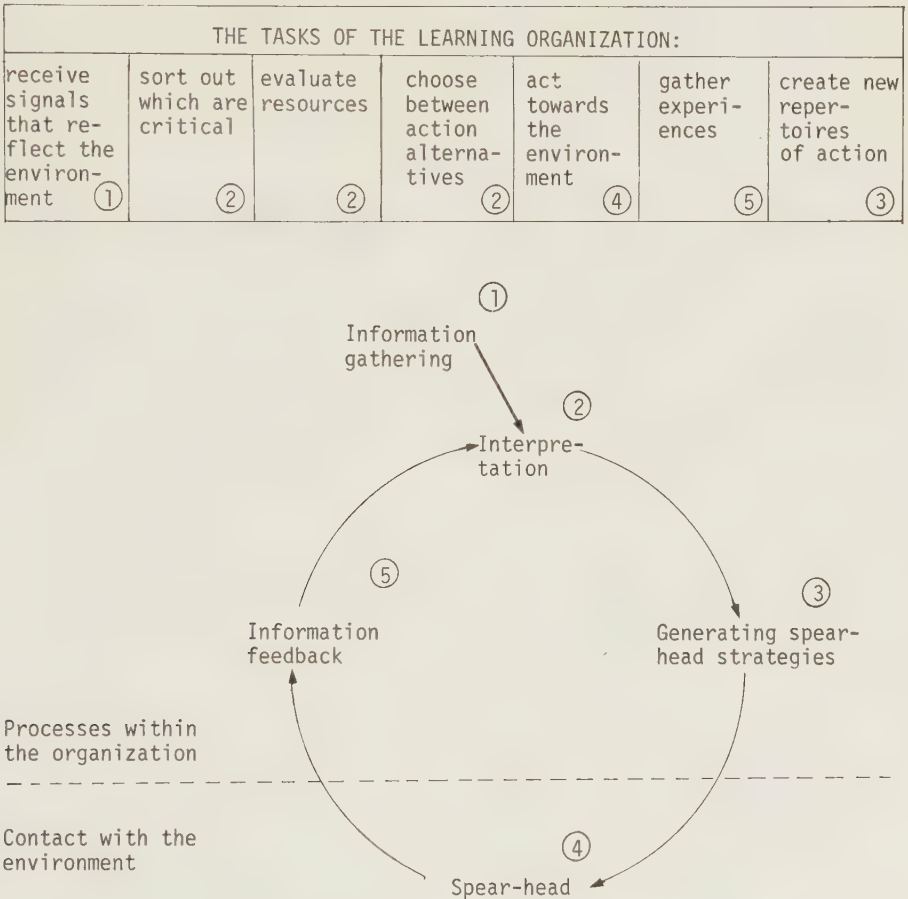


Figure 5.12 Learning cycle for spearheading.

## CHAPTER 6. THE SPEARHEAD MODEL

In the learning process the interpretation of information and the generating of spearhead ideas are the most critical processes. Therefore the heaviest weapon in our analytical arsenal is a model of the interpretation and idea generating processes.

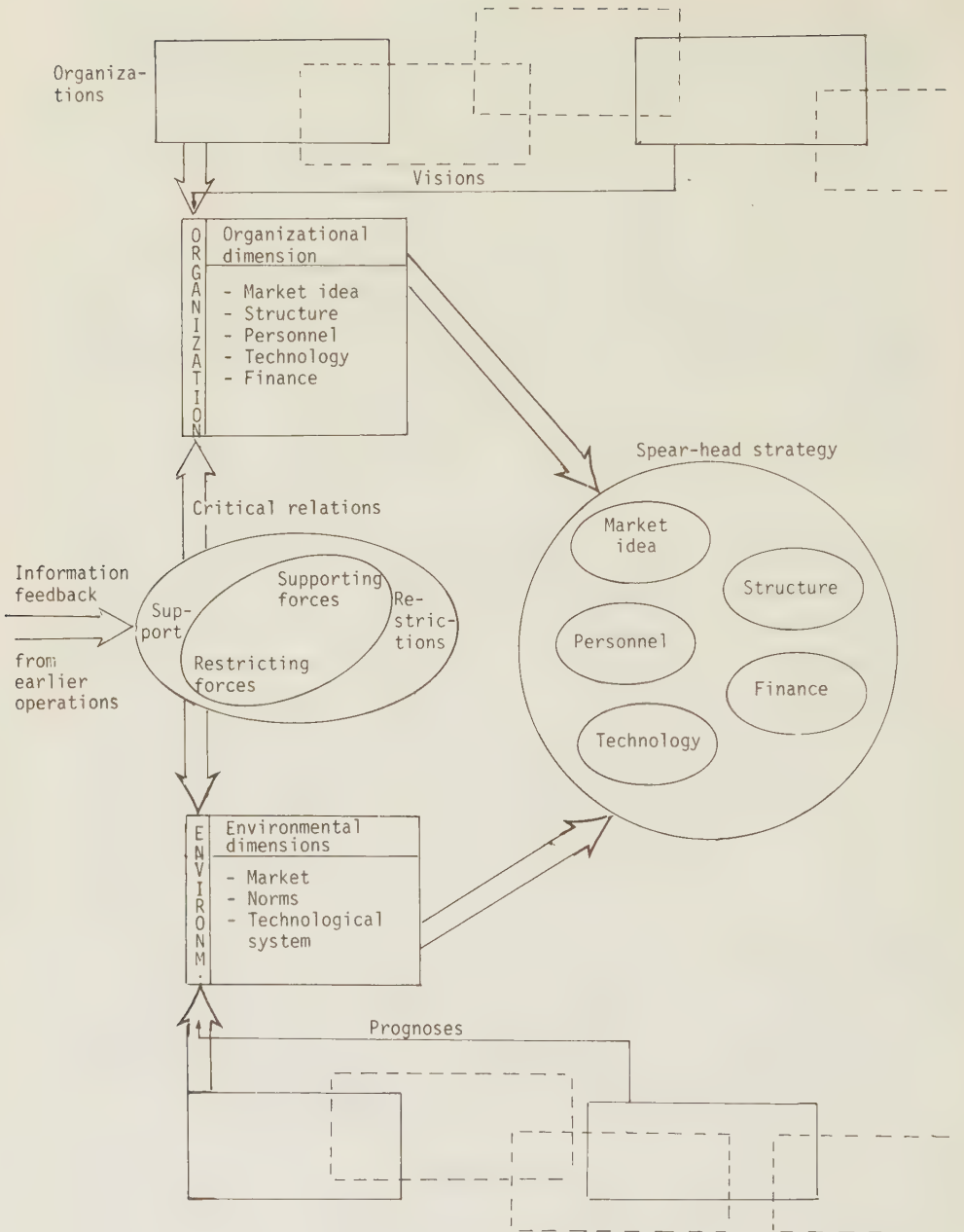


Figure 6.4 Model for the interpretation and strategy generating process.



The model is illustrated in figure 6.4.

Feedback of information from earlier operations is illustrated by the arrow in the central left part of the figure. The information is interpreted in terms of critical relations. After this the information is transmitted to the interpreting dimensions for the organization and the environment. The information is completed with the in other ways gathered information about the organization and the environment. This latter part of the information is selected in such a way that the organization chooses such information that regards the critical relations between the organization and the environment. The information that has been interpreted in this way forms the basis for the idea generating process. In the early phases of the spearheading process, when no feedback of information from earlier operations exist one must try to estimate the relations that may be critical in other ways. One such way is to use own experiences of other or similar operations. In this case one must regard the differences between the earlier situation and the planned spearhead. Another way is to use experiences of other organizations with similar operations. A third way is to study how the competing industry in foreign market works. When these two latter methods are used one must give a fair evaluation to the unique characteristics of the own organization.

Every spearhead is unique. Every organization and every market has its unique characteristics. These characteristics also change over time. The need of information is therefore specific for every spearhead.

Since the need for information is specific to the situation, a description of general variables that can influence a spearhead is of little value. We therefore see it as an important task *to develop methods that will help the decision-makers to specify their needs for information.* Since the most complex problem has been to discover the dimensions in which one can find the relevant information we have found that a very important part of our method must be to develop a set of concepts which will make it possible to discover the structure in the relevant information.

We also found that the need for information is specific not only concerning the organization and the market but also with respect to the different phases in the spearheading process. Before a decision for a spearhead is made, there is a need for information that will support or

reject purposes and visions about going international. One has to create a base which makes it possible for the management to develop existing vague ideas into intentions, which can be the central parts of the future strategy. We call this first phase in the spearheading process the *intention phase*. After the intention phase comes the *decision phase* which leads up to the decision to make a spearhead into a foreign market. The third and last phase is the *spearhead phase* in which the company begins operations of the foreign market.

#### CHAPTER 7, 8, 9. THE THREE PHASES OF THE SPEARHEAD PROCESS

In chapter 7, 8 and 9 we illuminate our models. We show how these models can be used to support the spearheading process in each of the three phases of the process. Chapter 7 deals with the intention phase, chapter 8 with the decision phase and chapter 9 with the spearhead phase.

In chapter 7 we show how the model can be used in the earlier parts of the spearheading process and here we refer to an idea generating experiment we did with decision-makers in organizations of the Swedish building and construction industry in 1973. In this experiment the decision-makers were to develop spearhead ideas for different parts of the world and the purpose of the experiment was to make it possible for the decision-makers to exchange information and experiences and to start the idea generating process in the different organizations.

In chapter 8 we show in detail how models can be used in the decision phase. Here we also present submodels for the interpretation process of the learning cycle. The example is hypothetical but it is based on actual spearheading processes.

In chapter 9 we illuminate the use of the models in the spearhead phase with the help of an extensive case study.

## PART IV

### CHAPTER 10. BREAK-THROUGH STRATEGY AND INFILTRATION STRATEGY

In this case our problem is to develop knowledge that will help decision-makers in organizations of the Swedish building and construction industry to deal with spearheading into foreign markets. This report is meant to enable the user of its result to deal more competently with situations that may arise.

Earlier in the report we have presented models that are meant to support the learning processes in the spearheading organizations. These models represent a way of looking at the relations between the organization and the environment in the spearheading process and a way of relating the different parts of the organization to each other.

Since we have studied all together six spearheading processes we are in a position to compare these with respect to the uniqueness of each separate case.

In chapter 10 we introduce two kinds of spearhead strategies, typified from the material that we have studied. We also show how different characteristics of the organizations dimensions affect the possibilities for carrying out these spearhead strategies. Finally we relate these different kinds of spearhead strategies to different environmental relations and discuss changes in the organization under different conditions.

#### 10.1 Two kinds of Spearhead Strategies - Break-through Strategy and Infiltration Strategy

The break-through strategy is characterized by a strong faith in the business system of the organization. One offers a new system that will beat the existing systems on the foreign market. One intends to implement the ideas in the foreign environment whether it fits directly in to the environment or not. If needed one has to change the environment - conduct environmental teaching.

The infiltration strategy is characterized by a perceived capacity in the organization. This capacity could be used in a foreign market that would have the need for some part of this capacity. One searches for

possibilities of spearheading and takes the opportunities one finds in a way that seems reasonable under the special preconditions. One is also ready to adapt the organization and the products to the changing demands of the environment.

The infiltration strategy is also different from the break-through strategy with respect to the relations in the organization. The intentions of the top management are so broadly defined that one leaves quite a lot of freedom of action for other individuals in the organization working with an infiltration strategy.

We now summarize what is typical for the two different types of spearhead strategies with respect to the organizational dimensions of the spearhead idea. (See figure 6.4)

#### 10.2 The Market Idea - a Solution to a problem or an Ability to solve problems

A solution to a problem can be a product, a combination of products and services or exclusively services. As an example we mention a combination of products and services, a modular house to be use on a plot of land. This standard product is a solution to a problem and represents a solution to the problem of finding somewhere to live for a great number of people.

Ability to solve problems as a market idea means that one does not offer the foreign market a specific product, a specific combination of products and services or some specific service. Instead the point of departure for this market idea is the foreign market, where one seeks the possibility to use some aspect of the knowledge existing within the organization.

We note that one *Solution to a problem* as a market idea well matches the break-through strategy, while the *Ability to solve problems* is firmly linked with the infiltration strategy.

#### 10.3 Knowledge of the Product or Knowledge of the Environment with the Personnel

We have found that in break-through strategies it is of greater importance to give priority to knowledge about the product. When an infiltra-

tion strategy is used, it is of greater benefit to the organization that the personnel is familiar with the environment.

#### 10.4 Finance - Own or Mixed Risk Capital

As risk capital in the spearhead we do not only regard the equity but also the resources that the organization can use in the spearheading process. Examples of these resources are know-how, labour, warehouse space and time.

If one works with a break-through strategy and with one solution to a problem as a market idea one does not have great cause for a spearhead with mixed risk capital. One does not need the knowledge or the time of other companies because the solution is already worked out. Furthermore, there is no cause for buying environmental know-how through a local partner, because in this spearhead strategy the best knowledge that the personnel can have is knowledge of the product. External capital would, with this point of departure, mainly be a threat to the possibilities for control of the spearheading process.

When working with an infiltration strategy there may be several reasons for working with mixed risk capital. The problems one intends to solve may demand competence that is partly to be found in other companies. Furthermore, one has a need for personnel with knowledge of the environment. This knowledge can, perhaps, be found with a local partner. Such a partner can also be a supporting force for the spearhead and be a central part of the infiltration.

#### 10.5 The Flexibility of Technology

When we speak about the flexibility of technology we mean the possibilities that exist to vary the results of the production process. We have found that an inflexible technology fits well with a break-through strategy, while a flexible technology can support an infiltration strategy.

#### 10.6 Structure

We have studied structure in the organization with special respect to the method of solving problems, the way of handling information, the distribution of power and responsibility in the organization. For our



purposes we have found that a characteristic made by Likert (1961) can be employed. We have classified the organizations that we have studied as either having a man-to-man structure or a group structure. We have also found that the hierarchical man-to-man structure fits well with a break-through strategy while the group structure that promotes horizontal relations works well in an organization that has an infiltration strategy.

#### 10.7 Break-through Strategy and Infiltration Strategy under different Environmental Conditions

The infiltration strategy is based on the ability of the organization to understand foreign environments. Using the understanding for the environment as an aid the organization then tries to use the existing possibilities for infiltrating the foreign building system. This strategy is potentially applicable on all environments. In the case where it is not, it depends on the limited ability of the organization to find relevant environmental information or to produce solutions to the problems of the foreign markets.

While the infiltration strategy is potentially applicable on all environments the break-through strategy places one demand upon the environment. With the break-through idea follows a complete solution to a problem. On an international level, the organizations in the Swedish building and construction industry have not, the power to force solutions upon foreign markets. Therefore a precondition for the break-through idea succeeding is that at least one decision-maker in the foreign building system is interested in accepting the solution one is trying to break through with. This implies, at the same time, that this decision-maker is interested in changing some part of his own building system.

With this point of departure we have constructed environmental types. It is plausible that the possibilities to successfully implement a break-through idea increase the more decision-makers there are in the foreign building system who are willing to except a solution that is broken-through. The chance that these decision-makers exist increases with the number of independent decision points in the foreign environment. At a decision point there is a decision-maker or a group of decision-makers that can influence parts of the foreign building system.



In the report we have shown how the Polish society consists of many decision points that are not independent. On the other hand we have found that in West-Germany there are many independent decision points in the building system. From our studies of spearheads into markets in Germany and Poland we have concluded that quite a large number of independent decision points is a necessary prerequisite for the break-through strategy while the infiltration strategy can be used in both types of environmental conditions.

In figure 10.16 we can see a characteristic of spearhead strategies that we have found in four of our cases.

|             | Break-through strategy  | Infiltration strategy                         |
|-------------|-------------------------|-----------------------------------------------|
| Company     | Storabygg AB            | Svenska Byggbolaget AB                        |
| Market idea | One solution to problem | Ability to solve problems                     |
| Personnel   | Product knowledge       | Product knowledge and environmental knowledge |
| Finance     | Own risk capital        | Mixed risk capital                            |
| Technology  | Rather inflexible       | Flexible                                      |
| Structure   | Man-to-man              | Group structure                               |
| Environment | Many decision points    | Few decision points                           |
| <hr/>       |                         |                                               |
| Company     | Stabil AB               | List AB                                       |
| Market idea | One solution to problem | Ability to solve problems                     |
| Personnel   | Product knowledge       | Environmental knowledge                       |
| Finance     | Mixed risk capital      | Mixed risk capital                            |
| Technology  | Relatively inflexible   | Relatively flexible                           |
| Structure   | Man-to-man              | Group structure                               |
| Environment | Many decision points    | Many decision points                          |

Figure 10.16 Characteristic of spearhead strategies

## CHAPTER 11. CHANGING THE ORGANIZATION

Learning in the organization takes place through learning individuals in the organization. It is these individuals who possess the ability to change the repertoire of action alternatives.

Changes of the perception of ability and the values of leading decision-makers in the organization can be initiated in several ways. Two of these initiating forces are conflicts and crises. Crises indicate a lack of consonance between the organization and the environment while conflicts indicate dissonance between subsystems within the organization. Conflicts occur as differences in opinions between individuals.

In chapter 11 we have shown how the organization has three strategies for change, these are variation, reorientation and environmental teaching. Variation refers to minor changes in the organization while reorientation occurs if the learning process results in a change of the structure of the organization. Environmental teaching means that the organization tries to reproduce itself in the environment.

We have shown how the organization that uses a break-through strategy responds to a crisis with primarily environmental teaching. If this environmental teaching fails, the second action of the organization is reorientation.

An organization that works with an infiltration strategy responds primarily to crises with variations. If this strategy is insufficient the second action for this organization is also reorientation.

With regard to conflicts, we have found that the organization that works with a break-through strategy is less able to handle conflicts between subsystems, than the organization that works with an infiltration idea. This means that conflicts must, in many cases, be solved with structural changes in the organization that works with a break-through strategy while the organization with the infiltration strategy is better able to solve conflicts without structural changes. We explicitly point out that the strategy typology is a good basis for characterization of the conflict-solving mechanisms of the organization. In the cases we have studied the structure was not leading with regard to the manner of solving conflicts. Group structure is otherwise regarded as the type of structure which supports conflict solving through negotiations.

## CHAPTER 12. EVALUATION

In chapter 12 we relate our study and its results to the work of other researchers. We have illustrated the relations between our own results and the results of four other projects that have worked with similar problems.

The authors we relate ourselves to are Burns & Stalker (1961), Normann (1975), Rhenman (1973, (1969)), Leavitt, Dill & Eyring (1973). The relations between the different research results can be seen in figure 12.1.

|                                           | Burns & Stalker<br>(1961)                                                       | Normann<br>(1975)                                                                    | Rhenman<br>(1973)                                                                                                                                                                                                      | Leavitt et al<br>(1973)                                                                                                    | Fredriksson &<br>Lagnevik (1975)                                |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Formulated<br>problem                     | Survival of the<br>organization                                                 | Growth of organiza-<br>tion                                                          | Survival of the organ-<br>ization                                                                                                                                                                                      | Survival of the<br>organization                                                                                            | The international<br>growth of the<br>organization              |
| Approach                                  | Contingency                                                                     | Learning systems                                                                     | Contingency                                                                                                                                                                                                            | Learning system                                                                                                            | Learning system                                                 |
| Most important<br>environmental<br>aspect | Technological and<br>market change                                              | Social changes                                                                       | Power                                                                                                                                                                                                                  | Social changes                                                                                                             | Power                                                           |
| Most important<br>types                   | <u>Structure types</u><br>Mechanistic organiza-<br>tion<br>Organic organization | <u>Management types</u><br>Statesmanship<br>Task management                          | <u>Organization types</u><br>Marginal organization<br>Appendix organization<br>Cooperation<br>Institution<br><u>Strategy types</u><br>Dominance<br>Joint optimization and<br>joint consultation<br>Matching<br>Mapping | <u>Design types</u><br>Withdrawal<br>Selective imper-<br>viousness<br>The organizational<br>chameleon<br>Action - Adaption | <u>Idea types</u><br>Break-through<br>idea<br>Infiltration idea |
| How change is<br>initiated                | Environmental<br>demands                                                        | Tensions in the or-<br>ganization<br>Natural driving<br>forces                       | Lack of consonance                                                                                                                                                                                                     | Environmental<br>demands                                                                                                   | Intentions<br>Crises<br>Conflicts                               |
| How change<br>occurs                      |                                                                                 | Development of<br>knowledge<br>Handling of driving<br>forces<br>Resource development | Experiments                                                                                                                                                                                                            | Adaption                                                                                                                   | Environmental<br>teaching<br>Variation<br>Reorientation         |

Figure 12.1 The results of the work of a few organization researchers.

## LITTERATURFÖRTECKNING

- Ackoff, R L, 1970, A Concept of Corporate Planning. (Wiley.) New York.
- Ackoff, R L & Emery, F E, 1972, On Purposeful Systems. (Aldine.) New York.
- Aguilar, F J, 1967, Scanning the Business Environment. (Macmillan.) Boston.
- Alexander, C, 1970 (1964), Notes on the Synthesis of Form. (Harvard University Press.) Cambridge, Mass.
- Ansoff, I H, 1965, Corporate Strategy. (McGraw-Hill.) New York.
- Ansoff, I H, 1971 (1965), Praktisk företagsekonomi. (Wahlström & Widstrand.) Stockholm.
- Anthony, R N, 1965, Planning and Control Systems. (Harvard Business School.) Boston.
- Arbnor, I & Bergkvist, T, 1975, Observatör - Aktör. (Branner og Korch.) Köpenhamn.
- Arwidi, O & Malm, A, 1973, Planeringssystem. (EFL-FR 7304.) Lund.
- Arwidi, O, 1974, Planering och simulering. (EFL-FR 7405.) Lund.
- Ashby, W R, 1956, An Introduction to Cybernetics. (Chapman and Hall.) London.
- Asplund, J, 1970, Om undran inför samhället. (Argos.) Uppsala.
- Back, R, Dalborg, H & Otterbeck, L, 1970, Lokalisering och ekonomisk strukturutveckling. (EFI.) Stockholm.
- Bartels, R, 1970, Marketing Theory and Metatheory. (Irwin.) Homewood, Ill.
- Beaufre, A, 1966, Modern strategi för fred och krig. (Prisma.) Stockholm.
- Beckman, K, Oscarsson, S-A, Samuelsson, G & Sjöberg, S, 1974, Utländska penning- och kapitalmarknader. (Företagsekonomiska institutionen.) Lund. /Stencil./
- Bengtsson, B, 1973, Fasindelning av byggprocessen. (BFR.) Stockholm.
- Bennis, W G, 1966, Changing Organizations. (McGraw-Hill.) New York.
- Bennis, W G, 1969, Beyond Bureaucracy. I Etzioni, A (ed), Reading on Modern Organizations. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs, N J.
- Bennis, W G, Benne, K D & Chin, R (eds), 1969 (1961), The Planning of Change. (Holt, Rinehart & Winston.) London.

- Berger, P L & Luckman, T, 1967 (1966), *The Social Construction of Reality*. (Doubleday.) New York.
- Berman, I & Högberg, B, 1974, *Polisk sjönäring och varvsindustri*. (Företagsekonomiska studier 1974:22.) Göteborg.
- Bergström, L, 1972, *Objektivitet*. (Prisma.) Stockholm.
- von Bertalanffy, L, 1971 (1968), *General Systems Theory*. (Penguin.)
- Bjerke, B, 1972, *Problemformulering och systemanalys*. (Studentlitteratur.) Lund.
- Bjerke, B, 1975, *Företagsekonomisk metodsamling*. (Företagsekonomiska institutionen.) Lund. /Stencil./
- Bower, J L, 1972, *Managing the Resource Allocation Process*. (Irwin.) Homewood, Ill.
- Bratt, P, Embden, P & Holmström, A, 1974, *Byggsektorns internationalisering*. (IFL.) Stockholm. /Stencil./
- Broberg, P, 1974, *Skitse till en organisk bybyggningsmodell*. (Statens byggeforskningsinstitut.) Köpenhamn. /Stencil./
- Broms, B, 1967, *Byggföretaget i expansion och stagnation*. (Byggförlaget.) Stockholm.
- Brooke, M Z & Remmers, H L (eds), 1972, *The Multinational Company in Europe*. (Longman.) London.
- Brooke, M Z & Remmers, H L, 1973 (1970), *The Strategy of Multinational Enterprise*. (Longman.) London.
- Buckley, W, 1967, *Sociology and Modern Systems Theory*. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs.
- Buckley, W (ed), 1972 (1968), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. (Aldine.) Chicago.
- Burenstam Linder, S, 1961, *An Essay on Trade and Transformation*. (Almqvist & Wiksell.) Stockholm.
- Burns, T, 1968 (1967), *The Comparative Study of Organization*. I Vroom, W H (ed), *Methods of Organizational Research*. (University of Pittsburgh Press.) Pittsburgh.
- Burns, T (ed), 1969, *Industrial Man*. (Penguin.) Harmondsworth.
- Burns, T & Stalker, G M, 1968 (1961), *The Management of Innovation*. (Tavistock.) London.
- Bygg, del 4, 1960, *Administration och ekonomi*. Stockholm.
- Byggforskningen, 1964, *Byggbranschens strukturförändringar*. (Byggforskningen.) Särtryck 23:1964.
- Carlsson, S, 1969, *International Financial Decisions*. (North-Holland Publishing Co.) Amsterdam.



- Chamberlain, N W, 1968, Enterprise and Environment. (McGraw-Hill.) New York.
- Chandler, A D, 1966 (1962), Strategy and Structure. (Doubleday.) Cambridge, Mass.
- Channon, D F, 1973, The Strategy and Structure of British Enterprise. (Macmillan.) New York.
- Churchman, C W, 1968, The Systems Approach. (Delacorte Press.) New York.
- Cooper, R N (ed), 1969, International Finance. (Penguin.) Harmondsworth.
- Cyert, R M & March, J G, 1963, A Behavioral Theory of the Firm. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs, N J.
- Dahlman, C & Gärdborn, I, 1975, Utvecklingsproblem i Byggsverige. (SIAR Dokumentation AB.) Stockholm.
- Dalton, G W & Lawrence, P R (eds), 1971, Motivation and Control in Organizations. (Irwin-Dorsey.) Homewood, Ill.
- Dalton, G W, Lawrence, P R & Lorsch, J W (eds), 1970, Organizational Structure and Design. (Irwin-Dorsey.) Homewood, Ill.
- Delander, L, 1971, Effektiviteten i bostadsbyggandet. (Nationalekonomiska institutionen.) Lund. /stencil/
- Downing, G D, 1971, Basic Marketing. (Merrill.) Columbus, Ohio.
- Dunning, J H (ed), 1972, International Investment. (Penguin.) Harmondsworth.
- Edwards, R S & Townsend, H, 1961, Business Enterprise, its Growth and Organization. (Macmillan.) London.
- Emery, F E (ed), 1969, Systems Thinking. (Penguin.) Harmondsworth.
- Emery, F E (ed), 1972, Systemteori för ekonomer och samhällsvetare. (Prisma.) Stockholm.
- Etzioni, A (ed), 1969, Reading on Modern Organizations. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs.
- Fahlén, O, 1972, Företagstillväxt och internationalisering. (Sveriges Industriförbund.) Ekonomisk utredningsrapport nr 5.
- Farmer, R N & Richman, B M, 1966, International Business. (Irwin.) Homewood, Ill.
- Fayerweather, J, 1970 (1965), International Marketing. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs.
- Fisk, G (ed), 1971, New Essays in Marketing Theory. (Allyn.) Boston, Mass.
- Forsgren, M & Johansson, J, 1975, Internationell företagsekonomi. (Norstedts.) Stockholm.

- Fouraker, L E & Stopford, J M, 1968, Organizational Structure and the Multinational Strategy. (Administrative Science Quarterly.) Vol. 13, No 1, June.
- Fredriksson, G, Lagnevik, C-M, Malm, A T & Wijk, G, 1973, Den svenska byggindustrins internationalisering. (EFL-FR 7306.) Lund.
- Fredriksson, G & Lagnevik, C-M, 1974, Byggmaterialdistribution. (Företagsekonomiska institutionen) Lund. /Stencil./
- Frykman, T, 1975, Produktionsflöden i byggnadssektorn. (Statens Institut för byggnadsforskning.) Lund. /Working paper./
- Fältström, E & Mächs, O, 1967, En företagsstudie inom byggnadsbranschen. (Svenska Riksbyggen.) Stockholm.
- Färnström, B & Kedström, C, 1975, Makt och beroende i samarbetsrelationer. (EFL-FR 7505.) Lund.
- Galbraith, J R, 1973, Designing Complex Organizations. (Addison-Wesley.) Reading, Mass.
- Gammel, G, 1972, Västtyska byggbestämmelser. (Byggforskningen.) B 8:1972. Stockholm.
- Gärdborn, I & Rhenman, E, 1974, Internationaliseringsstrategier i konsultbranschen. (SIAR-S-65.) Stockholm.
- Hall, A D & Fagen, R E, 1972 (1968), Definition of System. I Buckley, W (ed), Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. (Aldine.) Chicago.
- Hallberg, A-L (red), 1972, Morgondagens boendemiljö - framtida värderingar, teknik och ekonomi. (KTH.) Stockholm. /Stencil./
- Hammarkvist, K, 1973, Lansering och spridning av nya produkter på byggmarknaden. (EFI.) Stockholm. /Stencil./
- Heckscher, E, 1919, Utrikeshandelns inverkan på inkomstfördelningen. (Ekonomisk tidskrift.)
- Hedlund, G & Otterbeck, L, 1974, Det multinationella företaget, nationalstaten och fackföreningarna. (Norstedts.) Stockholm.
- Hellsten, G & Palm, Y, 1964, Byggbranschens särdrag. (Teknisk Tidskrift.)
- Hempel, C, 1972 (1966), Vetenskapsteori. (Studentlitteratur.) Lund.
- Hess, J M & Cateora, P R, 1966, International Marketing. (Irwin.) Homewood.
- Hindley, B, 1974, Theory of International Trade. (Weidenfeldt & Nicolson.) London.
- Hodder, B W, 1973, Economic Development in the Tropics. (Methuen.) London.

Holloway, R J & Hancock, R S, 1974, The Environment of Marketing Management. (Wiley.) New York.

Hufbauer, G C, 1966, Synthetic Materials and the Theory of International Trade, (Duckworth.) London.

Hyrenius, H & Sjögerås, I, 1974, De mindre industriföretagens export-beteende. (EFL-FR 7404.) Lund.

Hörnell, E, Vahlne, J-E & Wiedersheim-Paul, F, 1973, Export och utlandsetableringar. (Almqvist & Wiksell.) Stockholm.

Isolato, S, 1973, Steering and Control of Housing Production. (Statens institut för byggnadsforskning.) D 19:1973, Stockholm.

Jacobsson, M, 1965, Byggandets industrialisering. (Byggnadsindustrins förlag.) Stockholm.

Jantsch, E, 1974, Modelling the Human World: Perspectives. (University of California.) Berkley, Calif. /Working paper./

Jensen, O H & Johansson, S-E, 1972, Företagets finansieringsproblem. (Prisma.) Stockholm.

Johansson, I, Kalleberg, R & Liedman, S-E, 1972, Positivism, marxism och kritisk teori. (Norstedts.) Stockholm.

Johansson, J & Vahlne, J-E, 1973, An Outline of a Model of the Internationalization Process of the Firm. (Företagsekonomiska institutionen.) Uppsala. /Working paper./

de Jouvenel, B, 1967, The Art of Conjecture. (Weidenfeld & Nicolson.) London.

Keegan, W J, 1969, Multinational Product Planning: Strategic Alternatives. (Columbia Journal of World Business.) Vol 4, No 3, May-June.

Kehen, P, 1967, International Economics. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs, N J.

Kindleberger, C P (ed), 1970, The International Corporation. (The M.I.T. Press.) Cambridge, Mass.

Kolde, E J, 1973, International Business Enterprise. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs, N J.

Kolde, E J, 1974, The Multinational Company. (Lexington Books.) Lexington, Mass.

Koncentrationsutredningen, 1971, Vem äger Sverige? (Prisma.) Stockholm.

Kotler, P, 1972, Marketing Management, Analysis, Planning and Control. (Prentice-Hall.) Englewood Cliffs, N J.

Lawrence, P R & Lorsch, J W, 1969 a, Organization and Environment. (Irwin.) Homewood, Ill.

Lawrence, P R & Lorsch, J W, 1969 b, *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. (Addison-Wesley.) Reading, Mass.

Leavitt, H J, 1965, *Applied Organizational Change in Industry; Structural, Technological and Humanistic Approaches*. I March, J G (ed), *Handbook of Organizations*. (Rand McNally.) Chicago.

Leavitt, H J, Dill, W R & Eyring, H B, 1973, *The Organizational World*. (Harcourt Brace Jovanovich Inc.) New York.

Leavitt, H, Pinfield, L & Webb, E (eds), 1974, *Organizations of the Future - Interaction with the External Environment*. (Praeger Publishers.) New York.

Le Corbusier, 1970, *Vår bostad (La maison des hommes)*. (Prisma.) Stockholm.

Likert, R, 1961, *New Patterns of Management*. (McGraw-Hill.) New York.

Lindberg, O, 1951, *Näringsgeografiska studier över den svenska pappersindustrins lokalisering*. (Almqvist & Wiksell.) Uppsala.

Lohmander, B & Oxing, E, 1972, *Metoder och tekniker för adaptiv lagerstyrning - applicerade på sparbankernas kontantkassor*. (Gleerups.) Lund.

Machlup, F, 1967, *Theories of the Firm: Marginalist, Behavioral, Managerial*. (The American Economic Review.) Vol LVII, No 1, March.

Malm, A T, 1973, *System för strategisk planering*. (EFL-FR 7307.) Lund.

Malm, A T, 1975, *Strategic Planning Systems*. (Studentlitteratur.) Lund.

March, J G (ed), 1965, *Handbook of Organizations*. (Rand McNally.) Chicago.

Maruyama, M, 1963, *The Second Cybernetics: Deviation - Amplifying Mutual Causal Processes*. (American Scientist.) 51, pp 164-179.

Maurer, J G (ed), 1971, *Readings in Organization Theory*. (Random House.) New York.

Mouzelis, N P, 1967, *Organization and Bureaucracy*. (Routledge & Kegan Paul.) London.

Napier, I, 1970, *Swedish Building Industry*. (Handelshögskolan i Göteborg.) Göteborg.

Narver, J C & Savitt, R, 1971, *Conceptual Readings in The Market Economy*. (Holt, Rinehart & Winston.) New York.

Nordisk utredningsserie 20/73, 1973, *Le rôle des pays nordiques dans la coopération européenne*.

Normann, R, 1970, *A Personal Quest for Methodology*. (SIAR-19.) Stockholm.

Normann, R, 1975, *Skapande företagsledning*. (Aldus.) Lund.

Näslund, B, 1964, Byggnadsekonomi och byggnadsorganisation, Del I. (Akademiförlaget.) Göteborg.

Ohlin, B, 1957 (1933), Interregional and International Trade. (Harvard University Press.) Cambridge.

Olsson, J & Svensson, P-H, 1973, Formell långsiktsplanering mot planerings- och organisationsteoretisk bakgrund. (Hermods.) Malmö.

Otterbeck, L, 1973, Location and Strategic Planning. (EFI.) Stockholm.

Otterbeck, L, 1973, Internationell företagslokalisering och multinationella företag. (Skandinaviska Enskilda Bankens kvartalsskrift.) 3/73.

Penrose, E T, 1956, Foreign Investment and the Growth of the Firm. (Economic Journal.) Vol 66, pp 220-235.

Penrose, E T, 1959, The Theory of the Growth of the Firm. (Basil Blackwell.) Oxford.

Perlmutter, H V, 1969, The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. (Columbia Journal of World Business.) Vol IV, No 1, January-February.

Perlmutter, H V, 1972, The Multinational Firm and the Future. (The Annals of the American Academy of Political and Social Science.) September.

Perlmutter, H V, 1973, The Multinational Enterprise in Decade one of the Emerging Global Industrial System. (University of Pennsylvania.) Philadelphia. /Stencil./

Persson, B E, 1972, Anteckningar från Howard V Perlmutters föreläsning om Företagsstrategi i en flermarknadssituation vid EFL-konferensen i Malmö den 11 november 1971. (EFL-UR 71002.) Lund.

Persson, B S, 1974, Organisation för inläring. (Linköpings högskola.) Linköping.

Pontusson, O, Axberg, G, Berggren, C & Schelin, L, 1972, Koncentration inom byggnadsindustri och byggnadshantverk år 1970. (SPK.) Stockholm. /Stencil./

Posner, M V, 1961, International Trade and Technical Change. (Oxford Economic Papers.) October.

Pratten, C, Dean, B M & Silberston, A, 1970 (1965), The Economies of Large-Scale Production in British Industry. (Cambridge University Press.) Cambridge.

Pugh, D S (ed), 1971, Organization Theory. (Penguin.) Harmondsworth.

Quirin, G D, 1969, The Capital Expenditure Decision. (Irwin.) Homewood, Ill.

Radnitzky, G, 1968, Contemporary Schools of Metascience. Volume I. Continental Schools of Metascience. Volume II. (Akademiförlaget.) Göteborg.

- Rhenman, E, Strömberg, L & Westerlund, G, 1963, Om linje och stab. (Norstedts.) Stockholm.
- Rhenman, E, 1969, Företaget och dess omvärld. (Bonniers.) Stockholm.
- Rhenman, E, 1970, God och dålig företagsledning. (Prisma.) Stockholm.
- Rhenman, E, 1973 (1969), Organization Theory for Long Range Planning. (Wiley.) London.
- Rhenman, E, 1974, Organisationsutveckling och strategisk planering. I Rohlin, L (ed), Organisationsutveckling. (Gleerups.) Lund.
- Ricardo, D, 1951 (1817), The Works and Correspondence of David Ricardo. Ed: David Sraffa, P. (Cambridge University Press.) Cambridge.
- Robinson, R D, 1967, International Management. (Holt, Rinehart & Winston.) New York.
- Rohlin, L (ed), 1974, Organisationsutveckling - Organisationsteori för förändring. (Gleerups.) Lund.
- Rowthorn, R & Hymer, S, 1971, International Big Business 1957-1967. (Cambridge University Press.) Cambridge.
- Sandkull, B, 1970, Innovative Behavior of Organizations. (Studentlitteratur.) Lund.
- Schein, E H, 1969 (1965), Organisationspsykologi. (Wahlström & Widstrand.) Stockholm.
- Scherer, F M, 1970, Industrial Market Structure and Economic Performance. (Rand McNally.) Chicago.
- Schon, D, 1963, Displacement of Concepts. (Tavistock.) London.
- Schon, D. 1972, Blindgångare mot framtiden. (Norstedts.) Stockholm.
- Schroeder, L & Stywberg, H, 1973, Transportförutsättningar vid export av volymelement för trähus till Västtyskland. (Statens institut för byggnadsforskning.) R 1973:53, Stockholm.
- Schumpeter, J, 1947, The Creative Response in Economic History. (Journal of Economic History.) November.
- Schumpeter, J, 1952, Aufsätze zur ökonomischen Theorie. (J.C.B. Mohr.) Tübingen.
- Schützenberger, M P, 1969, A Tentative Classification of Goal-seeking Behaviours. I Emery, F E (ed), Systems Thinking. (Penguin.) Harmondsworth.
- Scott, B W, 1965, Long Range Planning in American Industry. (Colonial Press.) New York.
- Sehti, S P & Sheth, J N (eds) 1973, Multinational Operations. Vol. I-V. (Goodyear Publishing Co.) Pacific Palisades, California.
- Selznick, P, 1966 (1957), Leadership in Administration. (Harper & Row.) New York.



- Seibert, J & Wills, G (eds), 1970, Marketing Research. (Penguin.) Harmondsworth.
- Silverman, D, 1970, The Theory of Organizations. (Heinemann.) London.
- Simon, H A, 1969, Rational Choice and the Structure of the Environment. I Emery, F E (ed), Systems Thinking. (Penguin.) Harmondsworth.
- Sjöstrand, S-E, 1973, Företagsorganisation. (EFI.) Stockholm.
- Smith, A, 1904 (1776), The Wealth of Nations. (Methuen & Co.) London.
- Smith, D M, 1971, Industrial Location. (Wiley.) New York.
- Sofer, C, 1961, The Organization from Within. (Tavistock.) London.
- Starbuck, W H (ed) 1971 (1965), Organizational Growth and Development. (Penguin.) Harmondsworth.
- Stopford, J M & Wells, L T, 1972, Managing the Multinational Enterprise. (Basic Books.) New York.
- Swedenborg, B, 1973, Den svenska industrins investeringar i utlandet 1965-1970. (Almqvist & Wiksell.) Stockholm.
- Svenska Dagbladet, 1973, De multinationella och den svenska arbetsmarknaden. Särtryck från en debatt.
- Sveriges Exportråd, 1973, Byggmateriamarknaden i Nederländerna. Stockholm.
- Sveriges Exportråd, 1973, Byggnads- och anläggningsverksamhet i Tjeckoslovakien, del I och II. Stockholm.
- Sveriges Industriförbund, 1971, Ytterligare information i Byggnation i Nederländerna - Enfamiljshus. Stockholm. /Stencil./
- Szemberg, I & Högberg, B, 1972, Byggnadsindustrin i Polen och dess koppling till utrikeshandeln. (Företagsekonomiska institutionen.) Göteborg. /Stencil./
- Södersten, B, 1969, Internationell ekonomi. (Rabén & Sjögren.) Stockholm.
- Thomas, J M & Bennis, W G, 1972, The Management of Change and Conflict. (Penguin.) Harmondsworth.
- Thompson, J D & McEwen, W J, 1958, Organizational Goals and Environment. (American Sociological Review.) 23, February.
- Thompson, J D, 1967, Organizations in Action. (McGraw-Hill.) New York.
- Thorelli, H B (ed), 1973, International Marketing Strategy. (Penguin.) Harmondsworth.
- Törnqvist, G, 1962, Transport Costs as a Location Factor for Manufacturing Industry. (Gleerups.) Lund.
- UNCTAD, 1969, Handelsdepartementet informerar. Stockholm.

- Vaupel, J W & Curhan, J P, 1969, The Making of Multinational Enterprise. (Harvard Business School.) Boston.
- Weber, A, 1909, Ueber den Standort der Industrien. (J.C.B. Mohr.) Tübingen.
- Weber, E & Weber, V, 1973, Byggmateriemarknaden i Västtyskland. (Sveriges Exportråd.) Stockholm.
- Wells, L T, 1968, A Product Life Cycle for International Trade. (Journal of Marketing.) July.
- Vernon, R, 1966, International Investment and International Trade in the Product Cycle. (Quarterly Journal of Economics.) Vol LXXX, No 2.
- Vernon, R, 1973, Sovereignty at Bay. (Penguin.) Harmondsworth.
- Wiberg, O, 1973, Danmarks industrielle samarbejde med Østeuropa. (Udenrigsministeriets Tidsskrift.) nov-dec 1972/jan-mars.
- Vickers, G, 1972 (1968), Is Adaptability Enough? I Buckley, W (ed), Modern Systems Research for the Behavioral Scientist. (Aldine.) Chicago.
- Wittrock, J, 1969, Säsongsutjämnat byggande - en internationell översikt. (Byggforskningen.) Rapport 2. Stockholm.
- Woodward, J, 1973 (1958), Management and Technology. (HMSO.) London.
- Vroom, W H (ed), 1968 (1967), Methods of Organizational Research. (University of Pittsburgh Press.) Pittsburgh.
- Vroom, W H & Yetton, P W, 1973, Leadership and Decision-Making. (University of Pittsburgh Press.) Pittsburgh.
- Zenoff, D B, 1971, International Business Management. (Macmillan.) New York.









Stiftelsen för information om

**Ekonomisk Forskning, Lund**

Postadress: EFL, Fack, 220 05 Lund 5

Telefon: 046—11 96 42

## Forskningsrapporter:

- Göran Nilsson:** Företagsstrategier. En jämförelse mellan strategival inom några svenska branscher. CWK Gleerup. Lund 1971.
- Rolf Andersson  
Björn Bjerke:** Dynamisk kapitalplanering. Sparfrämjandet. Stockholm 1971.
- Bengt Lohmander  
Eron Oxing:** Metoder och tekniker för adaptiv lagerstyrning — applicerade på sparbankernas kontantkassor. Lund 1972.
- Lars H. Bruzelius:** Hur många serviceenheter? CWK Gleerup. Lund 1972.
- Hans Näslund:** Tre studier av konsumtionsprocessens målpuppfyllnadsgrad och varudeklarationssystemet. Stencil. Lund 1973.
- Thorvald Christensen:** Faktorer, som påverkar produktutveckling av konsumentprodukter. Stencil. Lund 1973. (EFL-FR 7303).
- Allan T. Malm:** System för strategisk planering. En konditionellt normativ ansats. Stencil. Lund 1973. (EFL-FR 7307).
- Bozorg Namazi-Fard:** Applications of queing theory to general hospitals. Lund 1974. (EFL-FR 7403).
- Hans Hyrenius  
Ingvar Sjögerås:** De mindre industriföretagens exportbeteende, en explorativ studie. Lund 1974. (EFL-FR 7404).
- Olof Arwidi:** Planering och simulering. Lund 1974. (EFL-FR 7405).
- Gösta Kedner:** Konkursföretagets förvaltning och ekonomi. (EFL-FR 7406).
- Olayiwola A. Lawal:** The product life cycle model applied to export manufactures and investment in a developing country. Lund 1974. (EFL-FR 7407).
- Allan T. Malm:** Strategic planning systems A framework for analysis and design. Lund 1975. (Studentlitteratur).
- Thomas Danborg  
Göran Hammar  
Jan-Inge Lind:** Region i kris — samhällsorganisatorisk diagnos av sydöstra Skånes växtproblem. Lund 1975 (Studentlitteratur).
- Bengt O Färnström  
Christer Kedström:** Makt och beroende i samarbetsrelationer. En studie av mindre/medelstora underleverantörsföretag. Lund 1975 (EFL-FR 7505).
- Gösta Kedner:** Företagskonkurser. Problem. Analys. Utvärdering. Åtgärder. Lund 1975.
- Gösta Fredriksson  
Claes-Magnus Lagnevik:** Inbrytning och organisationsförändring. Lund 1975. (EFL-FR 7507).

## Företagsekonomiska institutionen

Fack

220 05 LUND 5

046/12 41 00

